



TRANSPARENCIA Y LIDERAZGO:

**“¿Qué queremos que nos
cuenten?”**

Participantes:

*Gemma Beltrán
Rosa Cirera
Ricardo Fernández
José Angel García
María Lacarra
Lluís Noguera
César Peña
Loreto Rubio*

Tutor:

Antonio Ruiz - Va

“Si quieres construir un barco, no digas a la gente que reúna madera, no dividas el trabajo ni des órdenes. En lugar de ello, enséñales a admirar lo vasto y grande que es el mar”

Antoine de Saint-Exupery

1	Introducción	1
2	Liderazgo y transparencia 2.1 ¿Qué entendemos por transparencia? 2.2 ¿Cómo enfocan las corporaciones la transparencia? 2.3 ¿Momentos de la verdad? 2.4 ¿Líder Transparente? 2.5 ¿Y por qué no se cumple? 2.6 Análisis de resultado de Encuestas 2.7 Análisis de resultado de Entrevistas	2
3	Conclusiones	20
4	Anexo I: Encuesta Online sobre transparencia interna	22
5	Anexo II: Entrevistas y Resultados de la encuesta	24
6	Anexo III: Bibliografía	45
7	Agradecimientos	46

*“Si tus acciones inspiran a
otros a soñar más,
aprender más, hacer más
y ser más, eres un líder”*

John Quincy Adams.

1

Introducción

En un mundo perfecto cualquier empresa que quisiera sobrevivir tendría como uno de sus objetivos estratégicos poder unir en su cultura empresarial los conceptos de liderazgo y transparencia. Y seguramente lo conseguiría... En eso se basan los mundos perfectos, en que en ellos, todo los Sueños son posibles...

Sus directivos se levantarían por las mañanas y serían capaces de llegar al trabajo y dirigir a sus equipos desde una posición de honestidad, confianza y credibilidad. Y sus trabajadores rendirían mejor, sin duda, serían capaces de creer en los proyectos y de conseguir metas imposibles, de recorrer largos caminos llenos de sinsabores y dificultades, disfrutando únicamente del pasaje recorrido...

Es tan fácil en ese mundo perfecto, porque tanto los directivos como los trabajadores sabemos, reconocemos o al menos somos capaces de intuir que la transparencia interna es buena y repercute positivamente en todos los niveles de las organizaciones. La deseamos, la pedimos, la reclamamos y al final, la conseguimos... Todos los días, al levantarnos con nuestros propios Sueños...

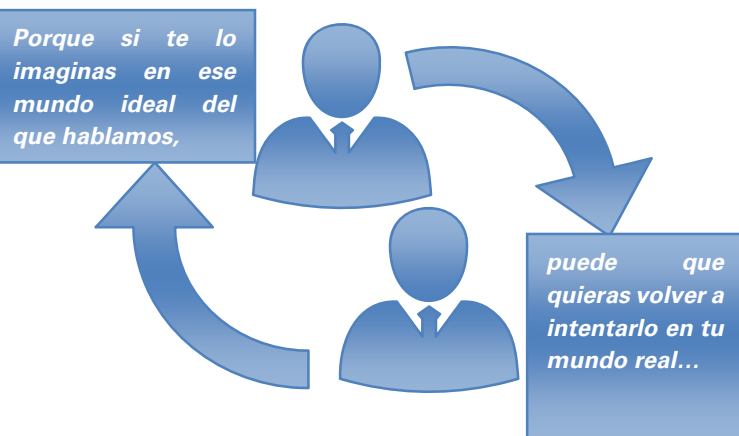
Es en este mundo ideal, llamémosle si se desea racional, donde los individuos y las organizaciones abrazarían la transparencia como el estado donde es más fácil lograr sus objetivos, tanto en el terreno ético como en el práctico...

Pero esto por el contrario, no sucede en el mundo real, donde aunque las fuerzas globales nos arrastran hacia una mayor franqueza, existen por contra, otras poderosas fuerzas contrapuestas que tienden a obstaculizar la sinceridad y la transparencia...

Y es en eso, sobre todo, en los que nos gustaría centrar nuestro trabajo, en saber cuáles son las principales causas que impiden que en muchas ocasiones, algo que todos consideramos tan beneficioso, se fomente. Y para eso hemos querido que participara tanto gente anónima como tú, como grandes líderes directivos que nos han ofrecido parte de su tiempo para explicarnos sus ideas sobre estos conceptos y cómo, en un mundo real, han podido aplicarlas.

El reto era enorme y apasionante, y en tus manos está decidir si lo hemos conseguido o si al menos, hemos llegado a ofrecerte una nueva visión del liderazgo y de la transparencia que hasta ahora no tenías y que puedas aplicar en tu trabajo diario.

Porque querido lector o lectora, ojalá nuestro esfuerzo te sirviera para hacerte imaginar, siquiera por un momento, que los Sueños son posibles, que estás en un mundo perfecto y que, como cada mañana, te diriges a tu trabajo para **poder hacer soñar y crear...**





2

Liderazgo y transparencia

2.1. ¿Qué entendemos por transparencia?

Al acercarnos al concepto de transparencia, es bastante difícil encontrar una definición que sea clara y que abarque todo aquello que con nuestra mente e ideas podemos llegar a pensar.

No estamos ante un concepto que tenga una sola e indiscutible definición asumida por todo aquel que lo utiliza. En la inmensa mayoría de ocasiones, los estudiosos y los prácticos que han escrito sobre ella desde las distintas perspectivas se valen de la utilización de sinónimos más o menos emparentados entre ellos para definir transparencia.

No debería extrañarnos encontramos ante un concepto equívoco cuando éste se aplica al ejercicio del liderazgo o a la gestión de la práctica institucional u organizativa, ya que en realidad **se ha trasladado una cualidad de un cuerpo físico a un ente conceptual distinto: las personas y las organizaciones.**

Por tanto, lo más razonable en estos primeros compases es acudir a la definición del diccionario de la RAE que nos comenta que "transparencia" es la cualidad del cuerpo transparente, y que transparente significa "que aparece a través de".

(Del lat. trans-, a través, y parens, -entis, que aparece). = APARECE A TRAVÉS.

Podemos encontrar entonces múltiples acepciones tales como:

1. *adj. Dicho de un cuerpo: A través del cual pueden verse los objetos claramente.*
2. *adj. Dicho de un cuerpo: translúcido.*
3. *adj. Que se deja adivinar o vislumbrar sin declararse o manifestarse.*
4. **adj. Claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad.**
5. *m. Tela o papel que, colocado a modo de cortina delante del hueco de ventanas o balcones, sirve para*

templar la luz, o ante una luz artificial, sirve para mitigarla o para hacer aparecer en él figuras o letreros.

6. *m. Ventana de cristales que ilumina y adorna el fondo de un altar.*

Tal vez la cuarta definición sea la que coincide mayormente con algunas de las miradas que sobre transparencia han ido apareciendo. *"La confianza es consecuencia de la transparencia. Consecuencia inevitable de la desnudez"* (Álex Rovira)

Sin embargo, hoy en día Transparencia entra en contacto con el universo de algunos conceptos como responsabilidad, honestidad o autenticidad, o se esgrime como arma fundamental para luchar contra otros como corrupción, falta de ética o engaño.

"Ante la corrupción, aparece la importancia de la sinceridad y la credibilidad" (Francisco Belil).

Mientras que desde la Ley de Transparencia nos acercamos a la dimensión del "derecho a la información y al buen gobierno" y por lo tanto se pone el énfasis en la tipología de información que debe ser accesible (información organizativa, como funciones, estructura o programas; información de relevancia jurídica o información de contenido económico sobre las organizaciones a las que se aplica dicha ley), otras miradas enfatizan que la transparencia está estrechamente vinculada a la apertura y es igualmente importante para fortalecer la confianza y la fiabilidad. Aspectos cruciales en este ámbito son: explicar de forma transparente cómo funciona una organización y cómo se toman las decisiones, o transmitir claramente las áreas de incertidumbre. Aspectos fundamentales cuando pensamos que *"no hay nada peor que la incertidumbre y la ignorancia"* (César Arranz)

Sin embargo hay quien diferencia entre transparencia y claridad, ya que opinan que ser transparente, en el sentido de dar información, no soluciona un tema básico, ser claro: velar porque las personas tomen decisiones plenamente informadas. *"La transparencia es lo que tengo que contar para dejar claras las cosas y generar confianza"* (John Scott).

Tal vez, desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, las aproximaciones más ricas son aquellas que no se focalizan tanto en la práctica de la transparencia en las organizaciones, como en el **valor que subyace para la persona así como en sus relaciones con los demás.**

Cuando ser transparente significa ser uno mismo, generar la posibilidad de compartir nuestro interior y dar oportunidad a la aparición de escenarios compartidos.

“La veracidad, la autenticidad, generan credibilidad. La autenticidad empieza contigo mismo y esa autenticidad aparece cuando el agua se tranquiliza, cuando se vuelve transparente y podemos ver el fondo sin juzgarnos” (Mario Alonso Puig)

“Los símbolos nos ayudaron a hacer transparentes nuestras ideas. Son las ideas más hermosas, las que contienen poesía y enamoran, las que ganan. Credibilidad y sentimiento poético son imprescindibles en el ejercicio del liderazgo. La credibilidad se pierde con el ruido que interfiere en la comunicación de las ideas, el ruido es la ocultación o la mentira. Conviene ser auténtico”. (Ignacio Martínez Mendizábal)

“Transparencia: donde está todo a la vista para poder colaborar” (Agustín Pániker)

2.2. ¿Cómo enfocan las corporaciones la transparencia?

El concepto de transparencia no es algo nuevo para las corporaciones españolas como se puede observar en el caso de Agbar que en su primera edición del código ético de la compañía en el año 2002, aunque no lo incluía como uno de sus valores ni uno de sus principios básicos, ya hacía mención al concepto como un factor importante en la comunicación con el mercado.

La transparencia como requisito de información al mercado es el uso más extendido que hacen las empresas analizadas (Agbar, BBVA, Caixabank, Deloitte, Gas Natural Fenosa, KPMG y Fundación bancaria “la Caixa”) en sus políticas de buen gobierno y códigos éticos.

En prácticamente todos los casos se hace referencia a la necesidad de una comunicación transparente con los mercados financieros, grupos de interés y hacia la sociedad en general.

En este punto nos parece relevante reflejar la distinción de distintos niveles de transparencia que hace una de las empresas analizadas que trata la transparencia de la organización en cinco niveles diferentes:

- Transparencia en los órganos de gobierno.
- Transparencia en la comunicación.
- Transparencia en la gestión.
- Transparencia en los procesos.
- Transparencia en la comercialización de productos y/o servicios.

En este documento, en el que tratamos de salir de las obligaciones de transparencia reglada, aquella transparencia que sirve para cumplir con las obligaciones regulatorias o de mercado, y de la transparencia premiada, aquella transparencia que sirve para formar parte de los índices y rankings de sostenibilidad y buen gobierno, nos parece muy relevante que **una de las organizaciones analizadas esté superando ampliamente ese primer estado y esté analizando el grado de transparencia en varios niveles de la organización.**

Como punto más positivo del análisis, también cabe remarcar que hay varias empresas que hacen especial hincapié en la necesidad de transparencia en la comunicación con los clientes, e incluso en el caso de KPMG menciona como objetivo principal del informe periódico de transparencia que el objetivo del mismo es demostrar a los clientes su compromiso con la calidad y la integridad.



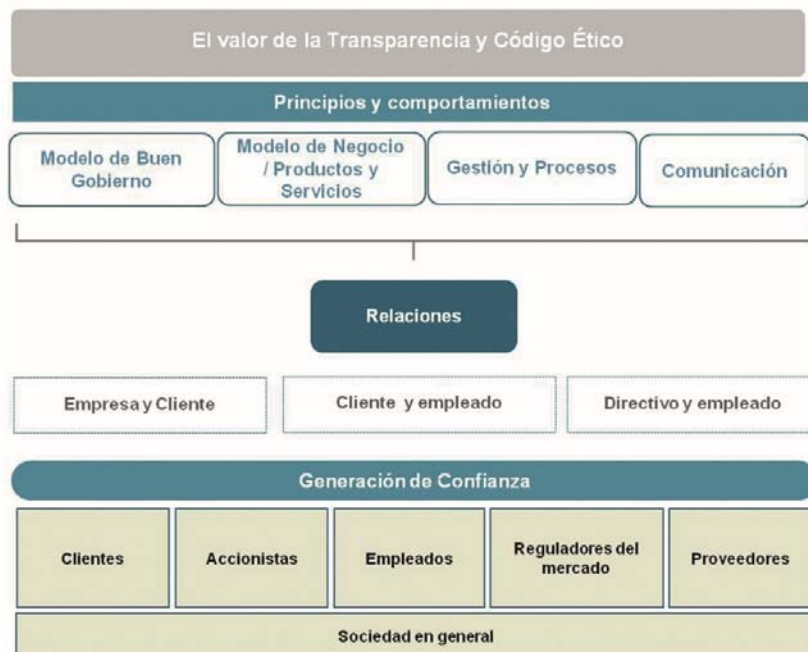
Otro aspecto a resaltar es la importancia que algunas empresas le dan a la transparencia de sus órganos de gobierno, aunque en la mayoría de los casos esta información no termina de ser conocida o transmitida de forma correcta a los stakeholders externos.

Como aspecto de mejora identificado, aunque la transparencia en la gestión se menciona como uno de los conceptos clave a evaluar en una organización, **no hemos encontrado ninguna referencia** en los documentos analizados a cómo se lleva ésta a cabo y **a qué análisis se están realizando dentro de las compañías para evaluar si su modelo de gestión es o no transparente y como mejorarlo**. Existen certificaciones como la de EFQM (La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), que evalúa, frente a todos los grupos de interés, el nivel de excelencia en las organizaciones revisando cómo se comunica, se implanta y se sigue la estrategia de la compañía, los procesos clave, la comercialización de los productos y servicios, el capital humano y su liderazgo.

La transparencia en estas organizaciones es una actitud clave y gracias a estas certificaciones la observamos formalizada.

La relación transparente entre directivos y empleados no parece gozar del mismo grado de formalización dentro de los códigos éticos y políticas corporativas de las empresas analizadas, que la transparencia hacia el mercado y los clientes, que se da por hecha en organizaciones de este nivel, ya que así les es requerida por el propio entorno competitivo. En algunas, dentro de los valores y principios de actuación, la transparencia, la integridad, la honestidad o la excelencia forman parte de los principios de actuación de sus profesionales, interna y externamente.

Muchas de las corporaciones, como ya hemos adelantado, están más enfocadas en el aspecto de comunicación externa (principalmente frente a inversores); otras empresas, más involucradas, están entrando en la relación transparente con clientes como hechos diferenciadores frente a la competencia y pocas son las que están enfocándose en mejorar la experiencia interna de sus profesionales para que afecte a sus procesos internos y repercuta en la mejor percepción del cliente y de la sociedad en general.



2.3. ¿Momentos de la verdad?

Entendemos la transparencia como el valor con el que una compañía, a través de su estrategia, procesos clave, productos y servicios y los principios de actuación de sus profesionales, genera la confianza necesaria en sus clientes, inversores y en la sociedad en general.

Hay **tres conversaciones clave** que detallamos a continuación donde se manifiestan los comportamientos transparentes más relevantes en esta generación de confianza y los aspectos más determinantes de los mismos:

Relación empresa-cliente

Entendemos por relación empresa-cliente la responsabilidad de los órganos de Gobierno de una compañía transmitiendo los valores de la misma a través de sus políticas corporativas y procesos asociados. De este diálogo se desprenden 4 aspectos claves sobre la transparencia que genera confianza:

- 1) **Buen gobierno:** ha de ser ético y transparente. Esto significa que el compromiso ético debe emanar de los órganos de gobierno como principales garantes e impulsores de las políticas de actuación en la compañía:
 - Políticas Retributivas y de Nombramientos.
 - Código Ético.
 - Cumplimiento normativo.
- 2) La **información** ha de ser clara, transparente, directa y en el lenguaje del cliente.
- 3) La comercialización de los **productos y servicios** y su propia composición ha de ser honesta y adaptable a las necesidades del consumidor, o sea el producto ha de ser honesto en su concepción y en su prestación:

- Certificaciones de calidad de materiales, de consumos y de proceso.
 - La formalización de la contraprestación debe estar documentada de forma clara y comprensible, adaptada al lenguaje del receptor, y reflejar los acuerdos adquiridos sin incorporar cláusulas abusivas en ningún caso.
 - Comité de Transparencia: comité de orden interno que vela por todos los aspectos relacionados con la transparencia en el diseño y comercialización de productos y/o servicios mediante la aprobación de políticas de comercialización, prevención de conflictos de interés, salvaguarda de activos, y de ejecución.
- 4) La organización ha de **reconocer sus errores y corregirlos**, es decir, se deben definir unos procesos claros de gestión de las reclamaciones que aseguren la correcta respuesta y atención a cualquier incidencia o error por su parte. Entre ellos podemos citar certificaciones de calidad en los procesos de reclamaciones.

Los momentos cruciales que podrían desestabilizar esta relación, dado que impactan de pleno en la reputación corporativa, son las actuaciones públicas de:

- 1) Corrupción.
- 2) Incumplimiento.
- 3) Manipulación de mercado.
- 4) Tráfico de influencias.
- 5) Politización de actuaciones.
- 6) Uso indebido de medios de la compañía.

En conclusión, todas las acciones preventivas que pudieran hacerse para evitar estas situaciones son fundamentales para asegurar y proteger la reputación de la compañía.

Relación empleado-cliente

Entendemos por relación empleado-cliente la relación de confianza que se establece entre quien representa o actúa en nombre de la compañía y el cliente directo. De este diálogo destacamos los siguientes puntos clave para generar esta confianza:

- 1) Compromisos explícitos con el cliente, detallando las acciones que se deberán acometer, en tiempo y forma, comprometiéndose con ello y, por supuesto, cumpliéndolo.
- 2) Claridad y sencillez en el lenguaje usado.
- 3) Trato: humano, cercano, personalizado, con escucha activa y mente abierta.
- 4) Asegurar que se cumplen estos aspectos también en la relación con el cliente interno (no sólo con el externo) asegurando la cadena de valor de trato hasta llegar al cliente final.
- 5) Respuesta ágil y equilibrada de las quejas.

Los **momentos cruciales que podrían desestabilizar esta relación** son:

- 1) Establecimiento del contrato (primera impresión).
- 2) Cumplimiento de los compromisos explícitos.
- 3) Gestión de los errores.

Las afectaciones en este punto son la pérdida de clientes o baja fidelización en general.

Relación directivo-empleado

Entendemos por relación directivo-empleado aquella interacción de la cadena de mando con los equipos internos. Según como sea esta relación, cómo la sienta o perciban nuestros profesionales, influirá en sus principios de actuación, y su experiencia repercutirá en el comportamiento que tendrá el cliente al interactuar con ellos.

Este liderazgo para alcanzar la **confianza mutua** necesita de:

- 1) Comunicación clara y suficiente para tener una visión y misión compartidas, que permita una construcción de equipo.
- 2) Honestidad en lo que se puede contar.
- 3) Diálogo con feedback sincero y continuo.
- 4) Serenidad.
- 5) Explicitar los compromisos alcanzables, revisarlos y mantenerlos.
- 6) Gestionar los errores con humildad y las consecuencias con equidad interna.
- 7) Reconocer los logros alcanzados o el trabajo bien hecho en una cultura meritocrática.
- 8) Dar ejemplo en todas y cada una de las actuaciones.

Una empresa con vocación de mejora continua en el ámbito de la transparencia utiliza diversas herramientas de medición para hacer el seguimiento y establecer planes de mejora al tiempo que se compara con sus competidores. Las herramientas más utilizadas son:

- 1) Encuestas de reputación corporativa.
- 2) Encuestas de satisfacción al cliente.
- 3) Encuestas de clima.
- 4) Evaluación de competencias directivas.

Los momentos cruciales en la relación empleado-directivo en la mayoría de empresas son:

- 1) Momento de la acogida.
- 2) Percibir compensación total justa.
- 3) Esquemas de reconocimiento.
- 4) Desvinculación de la compañía.

Las afectaciones en este punto son: la pérdida de talento, niveles medios de productividad, bajo nivel de prescripción y rotación alta en la compañía.

Nuestra conclusión preliminar es que sólo se es transparente si existe una coherencia en los tres ámbitos de relación detallados, y si esto se transmite a todos los niveles de la compañía.

Ello es así porque se observan comportamientos “genéricos/comunes” en cada una de las tres relaciones analizadas, que se desprenden de los siguientes valores:

- Honestidad.
- Comportamiento ético.
- Compromiso.
- Calidad.

Para ello es necesario crear un modelo de relación basado en:

- Confianza.
- Cercanía.
- Bidireccionalidad.
- Sinceridad.
- Adaptabilidad.

Todo ello mediante el uso de un *lenguaje claro, sencillo y directo*.

La clave en la generación de una cultura de transparencia es conseguir alinear los valores y principios de la compañía con las de cada uno de los profesionales que la conforman, y ésta es una de las funciones clave de los líderes o managers. Si esto se consigue, el valor de la transparencia es un hecho diferenciador respecto la competencia y es una señal de identidad.

2.4. ¿Líder transparente?

Siguiendo el razonamiento de que una de las funciones clave del equipo de líderes de una compañía es alinear sus valores y principios con los individuales de los profesionales que la componen, una de las preguntas que se debe abordar dentro de un proyecto como éste es el poder determinar cuáles son los comportamientos que definen el ejercicio de un liderazgo transparente, aquellos que pueden hacer posible “traducir una visión en realidad” y que deben fomentar la credibilidad del líder por encima de todo. De la literatura existente sobre el liderazgo y la transparencia, Karen Walter y Bárbara Pagano son los que más se centran en responder a esta pregunta y son capaces de citar nueve comportamientos específicos que para ellos constituirían la plataforma del liderazgo transparente:

- 1) Honestidad ante todo.** Este es el comportamiento esencial sobre el cual tiene que construirse el edificio del liderazgo; no basta ser simplemente honesto sino que se debe ser abrumadoramente honesto, demostrando respeto y preocupación por los demás; nuestra honestidad debe permitirnos incluso en las ocasiones que no podemos contar toda la información por alguna razón, especificar que esto es así.
- 2) Recopilar información sobre uno mismo.** Parte de los problemas que pueden sucederle a los líderes viene por su desconocimiento de ellos mismos, de sus propias fortalezas y debilidades. Al final esto obliga a los líderes a tener que preguntar a otros por la opinión que tienen sobre él y sobre su rendimiento con el fin de acercar sus intenciones con la realidad, lo que además permite, si se escuchan estas opiniones y se valoran de forma sincera, ganarse el respeto de estos mismos empleados.
- 3) Serenidad.** En organizaciones como las actuales, llenas de retos, factores estresantes y obstáculos, ejercer el liderazgo requiere de serenidad tanto en los buenos como en los malos momentos; este

comportamiento, cuya presencia califica el carácter, competencia y credibilidad de un líder, no solo es necesario sino que también es esperado por los propios seguidores del líder como rasgo para otorgar su confianza.

- 4) **Bajar la guardia.** No solo se debe trabajar duro, los líderes tratan de establecer conexiones con sus seguidores de forma auténtica y sincera, porque creen que la relación personal añade valor al contexto del trabajo. Como es lógico esto requiere conocerse a uno mismo y a la persona que tienes enfrente y con la que se quiere conectar. La autenticidad de esta conexión se convierte a los ojos de los seguidores en algo muy importante: credibilidad y sentimiento de que hay algún nexo de unión mucho más fuerte que el simple trabajo...
- 5) **Mantener las promesas.** Aunque no es nada fácil, los líderes que honran con sus hechos y acciones lo que habían dicho que iban a hacer incrementan exponencialmente el valor de sus compromisos para sus seguidores. Incluso si al final, en algún caso aislado, no pudieran mantener su palabra, la transparencia es de vital importancia para permitir explicar el razonamiento que ha producido este incumplimiento y no desengañar a nadie.
- 6) **Tratar con los errores de la forma adecuada.** Para un líder es más importante el cómo gestionar sus errores que el hecho de no cometerlos. Debe ser capaz de aprender de ellos, pero también de reconocerlos ante otros terceros y de forma pública. Los líderes lo saben: confesar un fallo propio es la mayor prueba de compromiso con la honestidad que pueden ejercer.
- 7) **Comunicar apropiadamente las malas nuevas.** A nadie le gusta transmitir malas noticias y a los líderes, lógicamente, tampoco. Pero muchas veces se debe hacer y se debe hacer bien para no destruir la confianza. Aquel que recibe esas malas noticias, podrá sentirse dolido con el comunicador de éstas, pero su sensación de frustración puede aminorarse mucho si al menos se le demuestra: prontitud,

honestidad, franqueza, atención e interés a la hora de hacerlo.

- 8) **Evitar los comentarios negativos.** El hacer este tipo de comentarios puede minar todo el razonamiento en que se basa un liderazgo transparente; por ello, los líderes deben ser modelos de comportamiento en este apartado tratando de desalentar en sus equipos cualquier tipo de crítica o censura inapropiada y actitudes de menosprecio o de enfrentamiento.
- 9) **Demostrar preocupación por los demás.** Un buen líder no debería estar motivado únicamente por el cuidado y beneficio de su organización, sino que debe darse cuenta que para influenciar y motivar debe demostrar de verdad que también le importan, y mucho, sus seguidores. El verdadero liderazgo tiene como contrato: "Sígueme y te prometo que nuestro éxito también será tu éxito..."

Como conclusión a lo expuesto, parece claro que aunque todos estos comportamientos son necesarios en mayor o menor medida para conseguir un liderazgo transparente, éste nunca podría asegurarse si la honestidad con mayúsculas no se practica las 24 horas del día, no solo como comportamiento básico sino como un atributo obligatorio para llegar a ser mejor uno mismo.

Posiblemente, el resto de comportamientos puedan ejecutarse, pero nunca serán dignos de generar credibilidad o confianza si no van unidos a esa línea infranqueable en las conductas que traza el atributo de la honestidad.

2.5. ¿Y por qué no se cumple?

Entendiendo que un liderazgo transparente sería a priori preferido en cualquier tipo de organización, este proyecto pretende profundizar en las barreras que existen en la organización, en las personas y en la sociedad para que un modelo de transparencia interna sea tan difícil de llevar a la práctica en las organizaciones.

Nos parece que el enfoque de profundizar en las barreras o impedimentos que de manera formal o informal están presentes en las organizaciones e impiden el ejercicio de un liderazgo transparente aporta un ángulo innovador y no tan tratado por la literatura que se centra en este tema.

Convenimos que las barreras a la transparencia interna no se encuentran en manuales éticos y por tanto hemos abordado este estudio con un enfoque doble:

- 1) Por un lado, mediante la realización de una encuesta a directivos y mandos intermedios de organizaciones españolas.
- 2) Por otro lado, mediante entrevistas a primeros directivos de determinadas organizaciones para confirmar el resultado de las encuestas y profundizar en el liderazgo por transparencia.

Encuesta

Hemos elaborado una encuesta breve y sencilla consistente en 7 preguntas distribuidas de la siguiente forma:

- 5 preguntas centradas en priorizar, por cada tipo de barrera, los aspectos que se consideran más críticos o presentes en las organizaciones impidiendo la transparencia.
 - 2 preguntas adicionales en las que hemos tratado de profundizar en qué aspectos se consideran necesarios para considerar que la empresa tenga la característica de la transparencia interna. De estas dos preguntas, una está centrada en entender qué queremos que nos cuenten nuestros líderes mientras que la segunda pone el foco en el encuestado como líder transparente y los comportamientos o actitudes que demuestran mayor transparencia.
- La encuesta, totalmente anónima y preparada a través de "monkey survey", se encuentra adjunta en el **Anexo I** y fue distribuida tanto para personal de nuestras propias organizaciones (Agbar, BBVA, Caixabank, Deloitte, Gas Natural Fenosa, KPMG y Fundación Bancaria "la Caixa"), como para nuestro círculo laboral más cercano.
- Las personas encuestadas pertenecen a la categoría profesional de mandos intermedios que tienen la característica de ser liderados por los primeros directivos de las organizaciones y a su vez ejercer el liderazgo con otros miembros de la organización situados jerárquicamente en una posición dependiente a nivel funcional.
- Una vez contextualizado el perímetro de la encuesta, concretamos brevemente sobre la categorización de las barreras a la transparencia sobre las que hemos preguntado a los encuestados que prioricen las conductas que para cada categoría suponen una mayor barrera en la organización.
- Dichas categorías son las siguientes:
- **Barreras** a la transparencia en la **transmisión de la información** que hacen que dicha información no sea compartida.
 - **Barreras organizativas** que impiden la transparencia por cómo se disponen los organigramas o incluso hasta por barreras físicas a la comunicación.

- **Barreras** debidas a que la **transparencia se ha intentado implantar sin convencimiento**.
- **Barreras** a la transparencia **por la falta de confianza de los empleados** en que dicha transparencia se produzca.

En definitiva, finalmente **se trata de concluir cuál de las barreras o qué combinación de las mismas puede llegar a tener la consecuencia de que la cultura de la transparencia no impere en la organización**.

Destacamos por último que disponemos de una encuesta mucho más elaborada y compleja con preguntas mucho más numerosas, que ofrecemos poner a disposición de cualquier empresa que se pueda sentir interesada para profundizar aún más en este apartado de la transparencia interna.

Entrevistas

Como indicamos anteriormente, el trabajo de campo de la encuesta se ha completado con entrevistas individuales a líderes de organizaciones, que por su responsabilidad pueden aportar una visión más global y práctica sobre la transparencia interna al ser directivos de primer nivel que deben enfrentarse diariamente a grandes retos de gestión en sus propias empresas.

Así, se les ha preguntado por aspectos tales como su propia definición de transparencia, las barreras que existen en su opinión para su implantación dentro de la cultura organizativa, medidas que ellos practican para garantizar ese tipo de liderazgo y erradicar comportamientos opacos, etc.

Las personas entrevistadas han sido las siguientes:

- María Jose Aguilo – Socia Responsable de KPMG Abogados.
- José Luis Blasco - Socio responsable de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento de KPMG
- Angel Castiñeira - Director de la Cátedra de Liderazgos y Gobernanza de ESADE.
- Gonzalo Cortázar – Consejero Delegado de CaixaBank
- Elisa Duran Montolio - Directora General Adjunto de la Fundación Bancaria “la Caixa”
- Jaume Giró – Director General de la Fundación Bancaria “la Caixa” y Director General de comunicación de Critería
- Tomas Muniesa – Director General de seguros y gestión de activos de CaixaBank y Vicepresidente Ejecutivo Consejero Delegado de VidaCaixa Group.
- Ignacio Gutierrez – Co-Head Strategic Coverage Europe, Middle East, Africa - Investment Banking CitiGroup Global Markets Limited
- Amparo Moraleda – consejera independiente

Por su enorme interés en el contenido hemos considerado oportuno trasladar las entrevistas íntegras en el Anexo II.

2.6. Análisis de resultado de Encuestas

Como ya se ha comentado, la encuesta, que se centra en la transparencia interna dentro de las organizaciones, se estructura en dos partes principales:

- 1 La primera de ellas, con dos preguntas, incide directamente en una cuestión de fondo, “¿Qué queremos que nos cuenten?”, y en profundizar en las conductas con las que la persona encuestada se siente más identificada a la hora de querer ejercer por su parte actos de transparencia interna en su día a día.
- 2 La segunda parte trata de esclarecer qué tipo de barreras dificultan la puesta en escena de la transparencia en el quehacer diario de sus empresas y dentro de cada una de éstas, cuáles serían las causas principales para que se produzcan cada una de ellas.

En el **Anexo I** del documento se presenta el cuerpo de la encuesta con las preguntas realizadas y sus posibles respuestas que había que ordenar en función de la importancia otorgada a cada una de ellas por parte del encuestado. Igualmente, está a disposición de cualquier posible interesado el análisis estadístico del total de **156 respuestas obtenidas**.

Así, del total de encuestas realizadas podríamos obtener bastantes conclusiones:

- Es destacable el hecho de que a la pregunta realizada de **“¿Qué quieres que te cuenten?”**, una gran parte de las respuestas se decanten por elegir la opción de **“Los objetivos reales marcados tanto en el corto, medio y largo plazo para mí y mi equipo”**.

Q1 ¿QUÉ QUIERES QUE TE CUENTEN?	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>Los objetivos reales marcados tanto en el corto, medio y largo plazo para mí y mi equipo</i>	3,11
Código de conducta e información sobre su aplicación	1,95
Encuestas de valoración empleados vs directivos tipo 360º	1,74
Toda aquella a disposición de los stakeholders	1,62
Políticas retributivas y salarios directivos y empleados	1,58

En este caso parece desprenderse que las organizaciones se centran mucho en transmitir a sus empleados los objetivos globales de la compañía pero puede haber una falta de atención en hacer descender esos mismos objetivos no posiblemente a nivel departamento, pero sí dentro de éstos, a los equipos de trabajo o a personas individuales; igualmente, otra conclusión que podría tomarse es que los trabajadores quieren o necesitan conocer no solo sus objetivos a corto plazo, sino que también se le da una gran importancia a **saber qué se espera de ellos en el medio y largo plazo**, objetivos que en la mayor parte de los casos las empresas no suelen transmitir bien o directamente no son comunicados, al

verse afectados en exceso por una visión cortoplacista de la cuenta de resultados.

También se puede resaltar por los resultados obtenidos la escasa importancia que parece darse por los encuestados al conocimiento de la políticas retributivas y salarios, información puesta a disposición de stakeholders, etc... Aunque no podemos afirmar por qué esto es así sin haber profundizado con un mayor número de preguntas realizadas, sí podríamos pensar que estos requisitos de información más general pueden considerarse como adecuados en su cumplimiento hoy en día, sobre todo, porque muchos de ellos ya son requeridos a las empresas por el propio entorno global y, poco a poco, llegan a formar parte de la cultura empresarial de la mayor parte de las compañías.

- A la pregunta realizada sobre, con tu experiencia, **¿con qué conducta demuestras transparencia interna?** la respuesta más valorada es **“Comunico a mi equipo de forma clara toda la información relevante para su trabajo, incluidos los objetivos”**.

Q2 CONDUCTAS TRANSPARENTES	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>Comunico a mi equipo de forma clara toda la información relevante para su trabajo, incluidos los objetivos.</i>	2,85
No permito bajo ninguna circunstancia comportamientos no éticos o no íntegros	2,45
Muestro respeto por las ideas y críticas constructivas hacia mí o hacia la organización	1,77
Felicito públicamente las conductas ejemplares empleados	1,49
Reconozco los errores y pido perdón si me equivoco	1,44

Es decir, esta respuesta en la cual el requisito de **mostrar claridad con el equipo** se valora como la conducta más asimilable al concepto de transparencia no hace más que redundar en lo ya indicado en la pregunta anterior del cuestionario, donde esta información es la que más se echaba de menos a la hora de pedir qué se quiere que nos

cuenten. Es un tema en el que todos nosotros deberíamos hacer una profunda reflexión: Por una parte estamos reclamando claridad a la hora de trabajar como algo esencial dentro del concepto de transparencia, pero a su vez, puede que esta misma claridad no estemos siendo capaces de transmitirla igualmente, bien a través de los niveles de la organización, bien a título individual.

También se puede afirmar sin temor a equivocarnos, dada las valoraciones recibidas, que la transparencia, esa palabra global y atractiva, también implica en gran medida, como hemos mencionado en otro apartado de este trabajo, integridad, honestidad y ética, atributos sin los cuales, en el fondo, no podríamos estar hablando de conductas transparentes.

Es llamativo en este apartado el hecho de que las conductas menos valoradas se identifiquen con el felicitar públicamente o reconocer los errores y pedir perdón.

Este tipo de comportamientos al fin y al cabo son de los más difíciles de llevar a la práctica en nuestro día a día. Como bien saben los líderes, es mucho más importante el cómo gestionar los errores propios que el hecho de no cometerlos, de tal manera que, reconocer un fallo nuestro, es la mayor prueba de humildad y compromiso con la honestidad que se puede ejercer. Pero que parece evidente no es nada fácil. A nivel individual, a nadie le gusta admitir que está equivocado y muchos trabajadores pueden pensar que reconocer sus errores es, al fin y al cabo, un síntoma de debilidad sobre su trabajo que puede perjudicarles ante el resto de la organización.

¿Y qué podemos decir a nivel empresarial? Que cada vez que una organización toma una decisión errónea grave, sus dirigentes deberían solicitar un profundo análisis de los resultados, pero una parte de las compañías, en cambio, esconden sus errores en lugar de poder aprender y rectificar de ellos perdiendo oportunidades que a la larga le permitirían seguir sobreviviendo en el duro mundo empresarial...

Saber reconocer a los profesionales y equipos subordinados por un trabajo bien hecho, desgraciadamente tampoco es un comportamiento que se de en líneas generales, aunque practicar tanto éste como

el anterior permitirían dar al líder un salto estratosférico en su credibilidad y confianza.

- A la pregunta realizada sobre **¿cuáles son las causas en caso de existir barreras a la transmisión de la información?** la respuesta más valorada es **“La información no se comparte porque determinados directivos la consideran especial para mantener status”**.

Q3 BARRERAS TRANSMISIÓN INFORMACIÓN	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>La información no se comparte porque determinados directivos la consideran especial para mantener status</i>	2,46
Los modelos de transparencia se centran en la comunicación exterior descuidando al propio personal de la compañía	2,13
La transmisión de información es solo ascendente	2,03
La transmisión de información debe tener ciertos límites	1,95
La organización no dispone de herramientas lo suficientemente robustas para compartir información	1,43

“... todavía perdura la idea de que la información es poder” Tomás Muniesa

Al final estamos hablando de la fluidez y calidad con que circula la información dentro de una organización y entre la organización y otros interesados, incluyendo los externos. Está claro que “rendir cuentas” al exterior ya es requisito del propio entorno, pero la capacidad de una empresa para competir, solucionar problemas, innovar, afrontar desafíos y lograr objetivos varía enormemente en la medida en que la información interna circule, **la información crítica debe llegar a la persona indicada, en el momento y en el canal adecuado y por la razón correcta**. El no hacerlo así, implicará que aunque la organización pueda defender los valores de franqueza y sinceridad, los trabajadores serán conscientes de que se encuentran ante una realidad

muy diferente donde la información, recalcamos, necesaria, no llega a sus destinatarios pudiendo generar frustración o desconfianza.

“...la transparencia no significa, en ningún caso, explicarlo todo, lo que podría originar un efecto negativo....” **Jaume Giró**

- A la pregunta realizada sobre **¿cuáles son las causas en caso de existir barreras organizativas?** la respuesta más valorada es **“la jerarquía de la organización no permite la comunicación”**.

Q4 BARRERAS ORGANIZATIVAS	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>La jerarquía de la organización no permite la comunicación</i>	2,73
Los procesos y sistemas no fomentan la transparencia	2,66
El uso excesivo de email y de otras tecnologías	2,32
La transparencia es responsabilidad de un único departamento	1,31
La existencia de despachos y barreras físicas	0,99

Y esa respuesta se encuentra prácticamente empatada en valoración con la segunda, por la que son los procesos y sistemas los que no fomentan la transparencia. Es decir, una gran mayoría de entrevistados cree que las barreras organizativas se deben a la jerarquización de las empresas o, a la forma que al final tienen de relacionarse entre sí estos niveles jerarquizados, mediante procesos o sistemas de trabajo, con los trabajadores. Cuanto más vertical es una organización, más posibilidades hay de que en algún momento sus empleados puedan percibir que las “distancias” puestas entre unos niveles y otros son imposibles de superar y se rompa el flujo de comunicación entre sus directivos y los equipos de trabajo. Todo parece depender del compromiso y la voluntad de la alta dirección para que no se transmita la imagen nefasta de que algunos viven únicamente en su “burbuja de oro” y de que se

quiere oír tanto las buenas como las malas noticias que se produzcan en todos los niveles de la organización de la forma más natural y cercana posible.

Por resumir de forma sencilla lo que se quiere trasladar de las valoraciones a esta pregunta, **las barreras organizativas se producen a consecuencia de comportamientos o actitudes humanas, no debido a barreras físicas o materiales que puedan existir en las empresas (despachos, barreras físicas, distancia intercentros...)**.

- A la pregunta realizada sobre **¿cuáles son las causas en caso de existir barreras a la transparencia por intentar implantar ésta sin convencimiento?** la respuesta más valorada es que **“se premian los objetivos a corto plazo y no el establecimiento de un clima de confianza”**.

Q5 BARRERAS IMPLANTACIÓN SIN CONVENCIMIENTO	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>Se premian los objetivos a corto plazo y no se establece clima de confianza</i>	2,6
No se aceptan las críticas al trabajo realizado	2,23
La transparencia se asocia a normas y códigos orientados a cumplimiento, no a valores y ética	2,15
Presión de factores externos (clientes, admón., accionistas) o simple venta marca "transparencia".	1,56
El ser 100% integro y honesto en mi trabajo podría ir en algún momento en perjuicio propio o de mi empresa.	1,46

Respuesta que confirma el hecho de que **confianza y transparencia siempre van unidas**. En esencia, si falta el elemento de la confianza los empleados no le hablarán claro a los directivos porque desconfiarán de cómo van a responder estos ante situaciones complejas o que puedan afectarles a ellos mismos. Al final, lo que se está criticando con esta valoración es que en muchas ocasiones la implantación de una cultura de la transparencia se debe únicamente a razonamientos objetivos que descartan la

necesaria existencia de otros factores más subjetivos o humanos que sí permiten el establecimiento del clima necesario para que se de ésta. La confianza, en suma, es el atributo que aparece en primer lugar de la lista siempre que se pregunta por los rasgos de un líder a los colaboradores, y el problema es que una parte de los directivos no sabe crear estos lazos o vínculos relacionales con sus trabajadores porque no se entiende que **la confianza es el resultado de la suma de todas las conductas y acciones del directivo.**

Como veremos en la siguiente pregunta, la cuestión clave de la confianza es algo que va a estar sobrevolando a lo largo de buena parte de este trabajo.

- De esta manera, al interrogar sobre **¿cuáles son las causas en caso de existir barreras a la transparencia por falta de confianza en los empleados?** la respuesta más valorada es que **“no existe seguridad de que la integridad y honestidad primen por encima de otros valores de negocio o personales”.**

Q6 BARRERAS FALTA CONFIANZA EMPLEADOS	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>No existe seguridad de que la integridad y honestidad primen por encima de otros valores de negocio o personales</i>	2,33
Miedo a represalias o efectos negativos de una comunicación sincera con un superior jerárquico	2,31
No existe cultura de solicitar feedback directo a los equipos de trabajo	2,24
Falta cultura reconocimiento error	1,64
No existen mecanismos formales y públicos de evaluación inversa en la organización	1,48

Pero en este caso se ve claramente que esta opción está prácticamente “empataada” con las dos siguientes: el miedo a represalias o efectos negativos por una comunicación sincera y el hecho de que pueda no existir cultura de solicitar feedback directo a los equipos de trabajo. Y esta circunstancia, única en esta encuesta, creemos que refleja que **la confianza, al fin y al cabo, es**

el aspecto más frágil y difícil de conseguir del liderazgo y que hay múltiples factores, todos ellos de similar importancia, que pueden hacer acabar con ella.

Si los directivos actúan en sus relaciones con honestidad, franqueza y coherencia generarán confianza. Pero estos comportamientos para ser efectivos deben mantenerse en el tiempo y ser constantes, es decir, requieren de un rasgo complicado: **la integridad.** Y esto así porque la integridad crea el espacio necesario para asegurar que la relación con los subordinados se basa en tratarlos como fines en sí mismos y no, en ningún caso, como medios para alcanzar satisfacciones personales de ego o de poder, ni siquiera para conseguir fines totalmente legítimos por parte de la organización.

- Por último, y no por ello menos importante, sino a modo de conclusión, a la pregunta realizada sobre **¿cuál de las barreras mencionadas puede ser la más poderosa a la hora de implantar una cultura de mayor transparencia?** la respuesta más valorada es que **“la política de transparencia se ha implementado más por otros motivos que por verdadero convencimiento”.**

Q7 PRINCIPALES CAUSAS NO IMPLANTACIÓN TRANSP.	
OPCIONES RESPUESTAS	VALORACIÓN (sobre 5)
<i>La política de transparencia se ha implementado más por otros motivos que por verdadero convencimiento</i>	3,14
Los empleados no tienen confianza en que la comunicación con sus superiores pueda ser sincera	3,07
Existencia barreras organizativas	2,12
Existencia barreras transmisión información	1,68

Aunque se puede ver claramente, que la primera y segunda opción (“no tener confianza en que la comunicación con sus superiores pueda ser sincera”) más puntuadas prácticamente se encuentran empatadas.

En esta segunda opción se mencionan de forma clara tanto los rasgos de confianza como sinceridad pero, recordemos, que en la pregunta sobre qué causas se

valoraban como más importantes a la hora de que la cultura de la transparencia se implante por otros motivos y no por verdadero convencimiento aparecía en primer lugar *“el establecimiento de objetivos a corto plazo y la no existencia de un clima de confianza”*; es decir, en el fondo, **los encuestados nos están diciendo que el principal problema para que no se produzca la cultura de la transparencia es que no haya confianza.**

Si las organizaciones o los propios directivos no logran crear ese estado de “seguridad”, “cordialidad”, “compañerismo” con sus subordinados, no nos engañemos, conseguir la transparencia interna será una utopía y un objetivo inalcanzable.

La cultura de una organización se configura por la repetición a lo largo del tiempo de los comportamientos, estilos y las conductas de sus líderes en la medida que les han llevado al éxito a ellos y a la organización. Al parecer y por lo que nos cuentan, algunos de estos indicadores del éxito de un pasado reciente, son hoy vistos como barreras respecto la transparencia: la información era poder, el error y la humildad una debilidad, la jerarquía sin escucha ni cercanía, y la autenticidad mejor ocultarla.

Pero cuando el éxito se cuestiona sacudido por una previsión, o una crisis global, o de sector, o de confianza por parte del mercado, cliente o de la sociedad en general se inicia la reflexión consciente e interna de las personas que van a liderar una nueva visión. Los comportamientos, principios y actitudes de los líderes empiezan a cambiar, y su repetición al conseguir buenos resultados a lo largo del tiempo transformará nuevamente la cultura de esa organización. Creemos que estamos en este momento de cambio, de reflexión y de transformación.

Desarrollarse hacia una cultura transparente en una organización dependerá del éxito que se consiga con la práctica continuada de un estilo y unos principios de actuación ejercidos por parte de líderes y directivos y el grado de influencia y alineación con el resto de la organización. Algunas de las características más relevantes en referencia a la transparencia serían:



proporcionar la información necesaria y suficiente; usar una comunicación constructiva y clara; generar diálogo con escucha activa; tener una actitud auténtica y humilde para reconocer los errores, e impulsar soluciones; actuar con las conductas poco éticas y, por último, saber reconocer e incentivar.

“... debemos castigar la ocultación del error y no el error, ya que la ocultación te lleva a conocerlo tarde, reaccionar a destiempo y con consecuencias mayores.” Tomás Muniesa

Otra cuestión es que en esto, como en otras muchas cuestiones de la vida, es mucho más fácil decir lo que hay que hacer que llevarlo a la práctica.

Posiblemente por ello, ni todas las personas podemos llegar a ser líderes ni una buena parte de las empresas pueden implantar esa transparencia de la cual a veces solo existe en papeles, documentos y procedimientos, pero no en las actuaciones y comportamientos del día a día...

2.7. Análisis de resultado de Entrevistas

Todas las entrevistas realizadas se han conducido a través de una serie de preguntas comunes a importantes directivos españoles, líderes en sus organizaciones. Sus respuestas y comentarios nos han permitido llegar a unas conclusiones homogéneas, con ciertas peculiaridades, que señalamos a continuación:

Concepto de "TRANSPARENCIA": ¿En su opinión qué entiende por transparencia? ¿Y qué nivel de relevancia tiene este concepto en su compañía y en su sector?

Los entrevistados señalaron que el concepto de transparencia en esencia es "ver a través de alguien" y que ésta debe basarse en la coherencia entre los mensajes dados y las acciones tomadas, siendo un generador relevante para obtener la confianza necesaria para el éxito sostenible.

La transparencia no puede ser gestionada como un valor absoluto sino como "un valor según dónde y cuándo". Por tanto, en general, se necesita discernimiento para aplicarla y contestar correctamente a las preguntas "qué debería comunicar, a quien y en qué momento".

Recibimos a través de las entrevistas el mensaje común de que la transparencia actualmente se ha convertido en imprescindible, es una exigencia. Además, la transparencia sincera es la mejor fórmula que pueden aplicar las compañías o sectores que se hayan visto debilitados o desacreditados por sus propios errores para recuperar la confianza del mercado y de la sociedad.

En opinión de los líderes encuestados, respecto a su aplicación al ejercicio personal del liderazgo, ser transparente está ligado a cómo utilizas la información para que sea realmente relevante, clara y comprensible a la persona que la requiere. Ser exhaustivo o ser relevante; es la diferencia entre "influxar" o comunicar de manera transparente y correcta.

Los entrevistados, por tanto, están de acuerdo en que no se es más transparente por contar más información. A través de un buen plan de comunicación, hay que ofrecer **información clara, comprensible, relevante, estructurada y oportuna para cada colectivo de interés al que se dirige, en tiempo y forma**. El líder debe contar lo necesario para la adecuada gestión, estando dispuesto a dar una explicación sobre sus decisiones. No es necesario explicarlo todo, todos entienden que existe información sensible.

"Para que un líder sea percibido como transparente debe existir confianza, y esto implica ser previsible y parecido. Es más, podría decirse que la confianza no es un atributo de la transparencia, sino justo al contrario, la confianza es el objetivo y la transparencia es una característica necesaria que debe producirse para que exista confianza en el líder y en las organizaciones." José Luis Blasco

"La transparencia no es una virtud, la transparencia es una exigencia gestionable pero también manipulable." Tomás Muniesa

"La transparencia es comunicación bidireccional, escuchar lo que sucede y explicar lo que se debe." Elisa Durán

Se repite la idea de los dos ámbitos de la transparencia: la

TRANSPARENCIA INTERNA Y EXTERNA: *¿Qué entiende por ejercer el liderazgo con transparencia? ¿Y para qué considera necesario el ejercer el liderazgo con transparencia, o que valor aporta? ¿Cree que existe conexión entre liderar internamente con transparencia y el posicionamiento externo frente a cliente e inversores?*

regulatoria/legal y la ejercida en la relación que una compañía mantiene en un ámbito interno (empleados) y externo (clientes, accionistas, sociedad). La regulación de un sector fija un marco de actuación, unos mínimos obligatorios. **Cumplir con lo que nos marca la regulación no es ser transparente, es sólo cumplir la norma.** Es necesaria pero no suficiente.

La transparencia interna es clave a nivel operativo ya que implica dar herramientas para que los equipos dispongan de elementos suficientes para llevar a cabo su ejercicio profesional de manera coherente. Como elementos de la información relevante a comunicar internamente se citan la estrategia, para conocer la dirección de la empresa y conseguir una buena alineación de esfuerzos, y el desempeño (de la empresa, departamento, empleado).

El liderazgo transparente, a través del fomento de una cultura de transparencia, es una actitud, que requiere de un ejercicio continuo de comunicación transparente, y a la vez es un ejercicio de escucha activa y constante. Los entrevistados indican que, con mayor transparencia, las relaciones se ven dotadas de honestidad, cercanía, compromiso, escucha activa y sin prejuicios. Todo ello facilita un estado para encontrar remedios a los errores y ofrecer soluciones adecuadas, indicador claro de confianza y, en muchos casos, de éxito sostenible.

Estar adecuadamente informado es uno de los indicadores de clima laboral en las empresas que, según se indica en alguna de las entrevistas, nunca es satisfactorio. La

expectativa sería la de tener un mayor grado de información y tenerla a tiempo. Cubrir ese nivel de expectativas es difícil, pero podemos acercarnos, haciendo que el empleado se sienta cuidado, escuchado, conocido y reconocido, y generar un buen ambiente de trabajo.

“Nos equivocamos si creemos que comunicamos desde el atril o desde el papel: comunicamos desde el corazón.” **Angel Castiñeira**

“Todo suma, hay muchas cosas para generar confianza interna y mejorar el empoderamiento, quedarse con el nivel de información que puedes dar no es suficiente.” **Tomás Muniesa**

“El equipo debe tener una visión de lo que está pasando para que la organización sea ágil, para REACCIONAR RÁPIDO. Es fundamental. Debe haber transparencia en el equipo, hacia dentro, y opaca hacia fuera en lo que no pueda desvelarse por ser confidencial.” **Ignacio Gutierrez**

La transparencia interna se traduce en un estilo de gestión de los líderes, que se caracteriza por el trato y las conversaciones generando la confianza suficiente para tener relaciones de calidad.” **Gonzalo Cortázar**

EXPERIENCIA PROFESIONAL: *¿Haciendo referencia a su experiencia profesional, cuál o cuáles han sido los momentos clave en los que la transparencia interna fue determinante? ¿Y cómo lo gestionó?*

Concuerdan al decir que el nivel de exigencia en transparencia ha variado en el tiempo. Actualmente estamos en un momento especialmente sensible, donde se exige un alto nivel de transparencia externa para contrarrestar y evitar el contagio procedente del descrédito y comportamientos poco éticos en ciertos entornos empresariales. Se ha producido una reacción en la sociedad en general, con su reflejo legislativo.

En su experiencia, los entrevistados remarcan la importancia de que **las decisiones clave son de los equipos directivos, que deben estar debatidas y consensuadas entre todos**. Es necesario afrontar la realidad de una determinada situación frente al mercado, explicando las razones del porqué de las diferencias y detallar su plan para remediarlo. Todo ello da credibilidad, refuerza su posición en el mercado, y les permite ganar en confianza, reputación y credibilidad.

Se remarcan asimismo las consecuencias de dos diferentes formas de actuar ante un error. Una, actuando de forma transparente y ágil, y otra, escondiendo información o explicándola tarde. En el primer caso, optar por ésta, muchas veces tiene consecuencias positivas, sobre todo en términos de credibilidad. Por el contrario, optar por la segunda, en muchas ocasiones puede acabar en un deterioro de la imagen de la compañía que va a tardar meses o años en recuperar. Muchos tienen así casos concretos de lo anteriormente comentado aplicados a su experiencia profesional.

“El silencio, no es rentable. La transparencia, sí.”
Jaume Giró

“En el ejercicio del LIDERAZGO, un líder es percibido con transparencia cuando existe coherencia entre los objetivos, el rendimiento y los incentivos.” **José Luis Blasco**

“Debemos fomentar la transparencia en el flujo de la información de abajo hacia arriba, porque sin confianza no aflorará la creatividad ni las ideas. Es clave para la innovación. Por tanto, las organizaciones y los líderes deben ser permeables a las ideas de la organización y facilitar que dichas ideas floren.”
María José Aguiló

BARRERAS Y SOSTENIBILIDAD: *¿Qué barreras cree que existen en una compañía o en las personas directivas que pueden interrumpir la cadena de valor de la transparencia? Y ¿Cómo garantiza que se ejerza un liderazgo con transparencia en su compañía, qué dificultades encuentra en el camino y como las gestiona?*

Los entrevistados indican los siguientes puntos como principales barreras para que la transparencia no impere en algunas organizaciones:

- El estilo personal del líder o directivo, tanto en su capacidad de vis comunicativa como en su propio estilo directivo.
- La falta de procedimientos establecidos sobre cómo la información baja a los diferentes niveles de la organización.
- La falta de foco y de priorización en estos momentos de comunicación.
- La dificultad en alinear los principios y valores individuales de las personas, dentro de una gran organización.
- El seguimiento por parte de las compañías de las leyes de los mercados (leyes de máximo beneficio a corto plazo, pierde competitividad y valor), que ofrecen grandes resistencias al cambio.
- La idea de que “la información es poder”. Se debe trabajar para cambiarlo y favorecer el compartir, velando para que la información fluya en cascada por todos los niveles de la organización. La ocultación te imposibilita la anticipación, una gestión ágil y transparente.
- Las nuevas plataformas tecnológicas o canales de comunicación han aportado grandes avances en muchos aspectos, pero también favorecen el mal uso de la información y su manipulación.

“Muchas cosas están cambiando en los últimos dos años, y la percepción de la opinión pública empieza a cambiar: hoy se exige que las empresas sean ciudadanos responsables en las sociedades en las que desarrollan sus negocios.” **Jaume Giró**

“La idea de no compartir información por mantener un estatus de poder me parece post-moderna y sancionable.” **Angel Castiñeira**

“Debemos valorar a los líderes por estos comportamientos transparentes, esto es coherencia.” **María José Aguiló**



3

Conclusiones

“Lo único constante en la vida es el cambio” y cuando analizamos con detalle la implantación de la cultura de transparencia, constatamos que una vez más nos encontramos delante de un proceso de cambio cultural.

Estamos pasando de una sociedad en la que la información era equivalente al poder, a una sociedad en la que prácticamente todo el mundo tiene acceso a una gran cantidad de información, y **el poder está en cómo se gestiona esta información.**

La primera conclusión de nuestro trabajo, por tanto, es que **no ser transparente ya no supone ninguna ventaja competitiva.** Citando a Amelia Valcárcel podemos llegar a un extremo en que cualquier novedad es tan rápidamente copiable, replicable, incorporable que cada vez será más difícil de esconder y por tanto podemos poner en riesgo el valor de la innovación.

La segunda conclusión analizando la información académica y los informes de algunas de las grandes corporaciones que operan en España, es que **todos somos conscientes de la importancia de la transparencia, pero no todos entendemos que ésta deba aplicarse a todos los niveles y procesos de la organización: La transparencia debe darse sobre la información que se considere necesaria para el trabajo del equipo.**

Actualmente es raro encontrar una empresa de primer nivel que no cumpla con los requisitos de transparencia públicos y con gran satisfacción nos complace resaltar que dentro de las empresas analizadas están verdaderos líderes en aplicar políticas de transparencia no sólo en la comunicación a mercados si no también con los clientes o dentro de los órganos de decisión.

Esta conclusión se reafirma claramente con el resultado de las entrevistas realizadas a más de 150 directivos españoles; a modo de ejemplo, datos que podríamos destacar serían los siguientes:

- Las organizaciones se centran mucho en transmitir a sus empleados los objetivos globales de la compañía pero puede haber una falta de atención en hacer descender esos mismos objetivos no posiblemente a

nivel departamento, pero sí dentro de estos, a los equipos de trabajo o a personas individuales.

- Los trabajadores quieren o necesitan conocer no solo sus objetivos a corto plazo, sino que también se le da una gran importancia a **saber qué se espera de ellos en el medio y largo plazo.**
- Por lo tanto se plantea un problema importante: **la falta de transparencia deriva en objetivos poco claros dentro de una organización, pero es un problema que lamentablemente pensamos que no va con nosotros.**
- De la misma manera, algunos de los resultados en este sentido invitan a una profunda reflexión: Por una parte, estamos reclamando claridad a la hora de trabajar como algo esencial dentro del concepto de transparencia, pero a su vez, puede que esta misma claridad no estemos siendo capaces de transmitirla igualmente, bien a través de los niveles de la organización, bien a título individual.
- Es llamativo el hecho de que las conductas menos valoradas con la transparencia se identifiquen con el felicitar públicamente o reconocer los errores y pedir perdón, lo que se puede deber a que este tipo de comportamientos al fin y al cabo son de los más difíciles de llevar a la práctica en nuestro día a día.
- **La información crítica debe llegar a la persona indicada, en el momento adecuado y por la razón correcta.**
- Una gran mayoría de entrevistados cree que las barreras organizativas se deben a la jerarquización de las empresas o, a la forma que al final tienen de relacionarse entre sí estos niveles jerarquizados, mediante procesos o sistemas de trabajo, con los trabajadores. Es decir, **las barreras organizativas se producen a consecuencia de comportamientos o actitudes humanas, no debido a barreras físicas o materiales que puedan existir en las empresas (despachos, barreras físicas, distancia intercentros...).**

- **La confianza puede entenderse como el resultado de la suma de todas las conductas y acciones del directivo.**
- En el fondo, **los encuestados nos están diciendo que el principal problema para que no se produzca la cultura de la transparencia es que no haya confianza.**

La tercera conclusión ha sido una constante en todo el trabajo, repetida incluso en los más altos ejecutivos de este país: **“no hay que confundir claridad y transparencia”**. Es evidente que no son lo mismo, pero la pregunta que nos hacemos como equipo de trabajo es si debemos conformarnos con la claridad, o si consideramos la transparencia como un grado más. Claramente nos decantamos por lo segundo. **Hay que decir las cosas de forma clara pero también de forma transparente.**

En este punto nos gustaría resaltar los esfuerzos de algunas de las compañías analizadas que están dedicando enormes esfuerzos no sólo en clarificar sus productos sino también en simplificar y hacer transparente para sus clientes características de los mismos mucho más allá de los requisitos legales.

Para adentrarnos en estas conclusiones, tenemos que volver al concepto de cambio cuando hablamos de transparencia. Se ha iniciado un camino en el que se ha generalizado una comunicación más transparente hacia los mercados pero **esto es sólo el principio de un cambio mucho más profundo que afectará a todas las relaciones dentro de una organización, tanto internas como externas.**

La transparencia interna debe acabar imponiéndose en aquellas organizaciones que quieran ser líderes y sobrevivir en el largo plazo, porque a pesar de las barreras que hemos identificado en los momentos de la verdad, representa una clara ventaja a largo plazo en la relación con los directivos, mandos intermedios, empleados, clientes, reguladores y mercados.

En este sentido podemos afirmar también que la dimensión de la transparencia que más afecta a la **calidad del liderazgo** es, seguramente, aquella que está ligada

con **la interioridad de un líder**, ya que las personas cuando comunicamos no sólo exponemos si no que “nos exponemos”. En ese momento la dimensión comunicativa (aquello que explicamos) está a la par de la dimensión ética (si se puede confiar en nosotros). Difícilmente podemos descodificar a un líder como transparente sólo por la relevancia de lo que cuenta o comparte, sentimos que es transparente (aunque no nos lo cuente todo) si es fiable, si nos transmite **coherencia y honestidad**. Son dos dimensiones indisociables.

Por tanto y como conclusión final, solo podemos afirmar con rotundidad que la transparencia, sin duda, se convertirá en uno de los principales valores que los líderes del mañana tendrán que asimilar si quieren seguir marcando diferencias y liderar el cambio de nuestra sociedad actual, si quieren como hemos dicho en la introducción, **poder hacer soñar y creer...**

“El liderazgo es una forma de pensar, una forma de actuar y, lo más importante, una forma de comunicar.”
Simon Sinek



4

Anexo I: Encuesta Online sobre transparencia interna

4.1. Anexo I: Encuesta Online sobre transparencia interna

En relación con la transparencia interna en las organizaciones y analizando diversos autores y publicaciones, todos ellos ponen en común el hecho de que una empresa transparente es aquella en la que sus líderes tienen las siguientes características:

- a) Integridad
- b) Comunicación abierta y sincera
- c) Generan confianza
- d) Ejemplo - Coherencia
- e) Claridad
- f) Honestidad

Entendiendo que un liderazgo transparente sería a priori preferido en cualquier tipo de organización, contesta por favor a las siguientes preguntas que tratan de profundizar en qué necesitarías para pensar que trabajas en una empresa transparente y cuáles crees que son las barreras o impedimentos para que este modelo sea tan difícil de llevar a la práctica en las empresas.

1. **¿Qué quieres que te cuenten?** En relación con tu experiencia la información que piensas que la empresa tendría que poner a tu disposición sería (Marca de 1 a 5 de menos a más necesaria):
 1. Toda aquella que se ponga a disposición de los stakeholders.
 2. Los objetivos reales marcados, tanto en el corto, medio y largo plazo para mí y mi equipo.
 3. Políticas retributivas y salarios de directivos y empleados.
 4. Código de conducta e información sobre su aplicación.
 5. Encuestas de evaluación empleados vs directivos tipo 360°.

Añade en su caso otra no especificada anteriormente

2. Tú cómo líder transparente: de la siguiente relación indica las 5 conductas con las que demuestras transparencia interna (de 1 a 5, de menos a más importante):
 1. Comunico a mi equipo de forma clara toda la información relevante para su trabajo, incluidos los objetivos.
 2. Reconozco los errores y pido perdón si me equivoco.
 3. Felicito públicamente las conductas ejemplares de empleados.
 4. Muestro respeto por las ideas y críticas constructivas hacia mí o hacia la organización.
 5. No permito bajo ninguna circunstancia comportamientos que no sean éticos o íntegros.

Sobre las barreras al ejercicio del liderazgo por transparencia

3. En el caso de existir barreras a la transparencia en la **transmisión de la información** éstas se deberían fundamentalmente a (marca de 1 a 5, de menos a más importante):
 1. La información no se comparte porque determinados directivos la consideran esencial para mantener su status.
 2. Los modelos de transparencia se centran en la comunicación exterior descuidando al propio personal de la compañía.
 3. La organización no dispone de herramientas lo suficientemente robustas para compartir la información.

4. La transmisión de información debe tener ciertos límites.
 5. La transmisión de información es solo ascendente.
4. Con respecto a las barreras **organizativas** que dificultan la transparencia, éstas se deberían fundamentalmente a (marca de 1 a 5, de menos a más importante):
 1. La jerarquía de la organización no permite la comunicación.
 2. La existencia de despachos y barreras físicas.
 3. La transparencia es responsabilidad de un único departamento.
 4. Uso excesivo de email y de otras tecnologías vs comunicación verbal.
 5. Los procesos y sistemas no fomentan la transparencia.
 5. Cuando la transparencia encuentra barreras dentro de la organización, porque se ha intentado **implantar sin convencimiento** esto ocurre por (marca de 1 a 4, de menos a más importante):
 1. Presión de factores externos (clientes, administración, accionistas) o simple venta de la marca "transparencia".
 2. La transparencia se asocia a normas y códigos orientados a cumplimiento, no a valores y ética.
 3. Se premian los objetivos a corto plazo y no el establecimiento de un clima de confianza.
 4. El ser 100% íntegro y honesto en mi trabajo podría ir en algún momento en perjuicio propio o de mi empresa.
 5. No se aceptan las críticas al trabajo realizado.
6. Las barreras a la transparencia por la **falta de confianza** de los empleados se dan fundamentalmente por (marca de 1 a 5, de menos a más importante):
 1. Miedo a represalias o efectos negativos de una comunicación sincera con un superior jerárquico.
 2. Falta de cultura de reconocimiento del error
 3. No existen mecanismos formales y públicos de evaluación inversa en la organización.
 4. No existe cultura de solicitar feedback directo a los equipos de trabajo.
 5. No existe seguridad de que la integridad y honestidad primen por encima de otros valores de negocio o personales.
 7. Una vez definidas las posibles barreras, la principal causa para que, siendo ésta beneficiosa, las empresas no consigan implantar una **cultura** de mayor transparencia es (marca de 1 a 4, de menos importante a más importante):
 1. La existencia de barreras a la transmisión de información.
 2. La existencia de barreras organizativas.
 3. La política de transparencia se ha implementado más por otros motivos que por verdadero convencimiento.
 4. Los empleados no tienen confianza en que la comunicación con sus superiores pueda ser sincera.



5

Anexo II: Entrevistas y resultados de la encuesta

Entrevistas



Gonzalo Cortázar
Consejero Delegado de
Caixabank

GONZALO GORTAZAR ROTAECHE

Consejero Delegado de Caixabank

Los **conceptos clave** abordados en la entrevista:

TRANSPARENCIA INTERNA Y EXTERNA : ¿Qué entiende por ejercer el liderazgo con transparencia?. ¿Y para qué considera necesario el ejercer el liderazgo con transparencia, o qué valor aporta a las organizaciones y al propio líder?.

La transparencia interna se traduce en **un estilo de gestión** de los líderes, él personalmente es la opción por la que siempre ha optado. Es un estilo que se caracteriza por **el trato y las conversaciones** con un una comunicación sincera y cercana. Reconoce que el tiempo y la práctica te ayuda a mejorar el estilo, a adaptarlo a tus interlocutores y a modelarlo para gestionar o prever mejor las consecuencias en cada momento.

Por su trayectoria profesional, su trabajo lo define como de mucha intensidad y siempre ha estado marcado por poner el cliente en el centro de sus objetivos, por lo que la eficiencia y eficacia de su tiempo es un concepto muy relevante que condiciona la forma en la que desempeñas la función de gestionar los equipos. Ha tenido la oportunidad de dirigir equipos de dimensiones diferentes y en distintos países con directivos o profesionales de otras culturas.

En las ventajas de actuar de forma transparente destacaría dos como más relevantes, por un lado **mejoras en eficiencia** y por el otro **generas confianza**. Tu tiempo y energía lo enfocas a conseguir tus objetivos, los del cliente. Además tus equipos trabajan con mayor contribución al compartir información, y construir el proyecto de forma compartida. Es mucho más enriquecedor. Por otro lado, actuar de forma transparente genera la confianza necesaria para tener **relaciones de calidad** que revertirán seguro en los resultados de las compañías, y en los mismos profesionales.

Reflexiona en el sentido que quizá es más fácil ejercer este estilo de arriba abajo que de abajo a arriba. Para que esto pueda desarrollarse con naturalidad, entre todos los niveles de la organización, hay que dedicar esfuerzos en generar **una cultura de conversación**. Uno de los procesos formales que ayudan especialmente en este cambio cultural es el feedback periódico con las evaluaciones de rendimiento. Conforme se avanza en madurez organizativa, se amplía el alcance de las mismas hacia un 180 y 360°. Aprender con estos procesos cambia realmente comportamientos.

Este modelo de gestión también implica reconocer, aceptar y saber transmitir que a veces puedes tener dudas, puedes necesitar consultar o consensuar ciertas decisiones, e incluso en alguna ocasión tienes que decidir sin tiempo y pasar directamente a la acción. Pero todo ello conforma el liderazgo, y ser transparente te refuerza como persona y como líder, no es una debilidad sino todo lo contrario. Tienes **que seguir tu estilo, confiar en ti**.

No es fácil cambiar o transformar culturas organizativas, y para ello te apoyas en áreas organizativas más expertas como por ejemplo Recursos Humanos. En cualquier caso, es

más partidario hacer cambios graduales, con flexibilidad y sentido común, manteniendo el rumbo con una actitud convencida y firme. Como ejemplo, en la gestión del error, hay que tener en cuenta que hay una dimensión social y cultural por la que nos comportamos de una cierta forma frente a ello. Cambiar esto no es fácil, trasciende a la cultura de la propia compañía. En otros países están más preparados para arriesgarse y equivocarse, incluso es un orgullo para ellos haber tenido estas experiencias. Son profesionales que aplican el dicho de: “prefiero pedir perdón que pedir permiso”, y en ocasiones es un buen impulso al cambio. Considera que debe penalizarse la omisión consciente del error antes que el propio error.

Por último, destaca la dificultad que tienen las grandes organizaciones para alinear y gestionar los cambios por su dimensión ya que hay que acomodar el movimiento e incluso impulsarlo aprovechando el que tienen las propias unidades o subunidades que existen en toda organización y tienen vida propia. Es un arte.



TOMÁS MUNIESA

Director General de seguros y gestión de activos de CaixaBank y Vicepresidente Ejecutivo Consejero Delegado de VidaCaixa Group

Los **conceptos clave** abordados en la entrevista son estos cuatro:

Concepto de “transparencia”:

¿En su opinión qué entiende por transparencia?. ¿Y qué nivel de relevancia tiene este concepto en su compañía y en su sector?

Nos comenta que la transparencia no es una virtud, actualmente es **una exigencia**. Y es una exigencia gestionable pero también manipulable. ¿Es más transparente el que cuenta más?, definitivamente no. El ejercicio de la transparencia significa, entre otros aspectos, ofrecer la información adecuada a cada colectivo de interés, en el momento y forma en que lo precisan, pero teniendo en cuenta que la propia regulación fija el marco de actuación, y a veces incluso el cuándo. Pero cumplir sólo con lo que nos marca la regulación no es ser transparente, es sólo cumplir la norma.

La transparencia tiene un peso muy relevante para recuperar la confianza en un sector. Tanto el sector financiero como el de las aseguradoras no tienen buenos posicionamientos, la primera por la reciente crisis que hemos pasado y la otra por razones más históricas. Pero lo curioso es que al preguntar al cliente sobre su experiencia personal con su aseguradora aparecen niveles muy altos de satisfacción. Esto demuestra que puedes recuperar la confianza a través de tus profesionales en su relación directa con la Entidad, pero esto no implica que cambie su opinión respecto al sector en general.

Transparencia interna y externa:

¿Qué entiende por ejercer el liderazgo con transparencia?. ¿Y para qué considera necesario el ejercer el liderazgo con transparencia, o que valor aporta?. ¿Cree que existe conexión entre liderar

internamente con transparencia y el posicionamiento externo frente a cliente e inversores? Explorar el peso o la relevancia que tiene para el directivo encuestado.

Siguiendo con la respuesta anterior, la confianza y la buena experiencia del cliente con su compañía proveedora de servicios, es decir con nuestro empleado, es un elemento de gran relevancia.

Nuestro profesional no cree tener suficiente información de la compañía, es uno de estos indicadores de clima que nunca es satisfactorio porque cree que podría tener más información, tenerla antes e incluso de forma preferente....conseguir cubrir este nivel de expectativas es imposible, pero podemos acercarnos. Tenemos que hacer que el empleado se sienta cuidado, escuchado, conocido y generar un buen ambiente de trabajo. Podemos por ejemplo cambiar los espacios para favorecer la comunicación, el trabajo en equipo, y hacer que se sientan satisfechos y orgullosos (grupos para tomar café con director, jornada de puertas abiertas a las familias, ...). Son también importantes para mejorar la comunicación y la escucha activa implementar procesos de evaluación del rendimiento que favorezcan al menos una conversación con su dirección dos veces al año. Todo suma, hay muchas cosas para generar confianza interna y mejorar el empoderamiento, quedarse con el nivel de información que "puedes dar" no es suficiente.

Experiencia profesional:

¿Haciendo referencia a su experiencia profesional, cuál o cuáles han sido los momentos clave en los que la transparencia interna fue determinante?. ¿y cómo lo gestionó?

Nos explica un par de casos y las consecuencias de dos diferentes formas de actuar ante un error. Una actuando de forma transparente y ágil, y otra escondiendo y llegando tarde. Esta última derivó en un deterioro de la imagen de la compañía que tardó meses en recuperar, y la primera acabó en un mero hecho que no tuvo ninguna relevancia sino quizá, todo lo contrario.

Nos explica también un caso de un cliente al que finalmente se le dio una solución adecuada pero se tardó dos años en resolverlo por falta de decisión y gestión tardía de un error originado al inicio de la operación.

Barreras y sostenibilidad:

¿Qué barreras cree que existen en una compañía o en las personas directivas que pueden interrumpir la agenda de valor de la transparencia? Y ¿Cómo garantiza que se ejerza un liderazgo con transparencia en su compañía, qué dificultades encuentra en el camino y como las gestiona?

Todavía perdura la idea de que "la información es poder", y debemos trabajar para cambiarlo y favorecer el compartir. A veces es necesario hacer algún cambio de perfil de directivo, otras es "querer hacerlo" con coordinación y disciplina. Otro aspecto es velar para que la información fluya en cascada por todos los niveles de la organización y no dependa precisamente del perfil de cada directivo. Y por último remarca que debemos castigar la ocultación del error y no el error, ya que la ocultación te lleva a conocerlo tarde, reaccionar a destiempo y con consecuencias mayores. La ocultación te imposibilita la anticipación, una gestión ágil y transparente. Hay que priorizar poder dar una solución a tiempo y para ello la gestión del error es determinante.

Por último nos hace una reflexión acerca de las **nuevas plataformas tecnológicas** o canales de comunicación que han aportado grandes avances en muchos aspectos, pero que no hay que olvidar que también son una herramienta muy potente respecto al buen o mal uso de la información. El mundo de la comunicación ha cambiado y hay expertos en ella, en manipularla y generar opinión en un sentido o en el otro, y esto puede hacer muchísimo daño. Hay que tener en cuenta que para ser transparente necesitas que alguien quiera escucharte y hay cosas que la gente no quiere escuchar. Las buenas noticias no son noticia (el escándalo si lo es).



MARIA JOSE AGUILO
Socia Responsable de KPMG Abogados

En la época actual la transparencia es absolutamente imprescindible. La base es la coherencia entre los MENSAJES y las ACCIONES para que exista CONFIANZA.

Al final existen dos estilos de liderazgo:

- El discrecional, el modelo antiguo, más cómodo porque no exige explicar ni justificar las decisiones ni las acciones.
- El liderazgo transparente, el único posible, en el que están claras las reglas del juego, en el que se explican las decisiones para conseguir el compromiso con el proyecto. Se puede y debe explicar cualquier cosa, hasta lo negativo.

Esto no quiere decir que toda la información deba compartirse, la información sensible o no necesaria no tiene por qué divulgarse, se trata más de tener un plan de comunicación potente y estructurado de qué datos se trasladan, cómo se trasladan y a quien y que se visualice

que las decisiones son coherentes con la información que se ha trasladado.

Porque lo peor que puede ocurrir es la FRUSTRACION que genera la creación de expectativas incumplidas. No se deben alimentar esperanzas infundadas. Es mucho más fructífero y productivo ser honesto en un feedback a un colaborador sobre las expectativas de carrera a medio plazo, aunque estas sean negativas que generar la expectativa o esperanza de que la promoción al siguiente nivel va a producirse y luego no ocurra. Estas conversaciones son críticas y positivas si forman parte del proceso de las entidades.

Al fin y al cabo es un tema CULTURAL, debe existir cultura de transparencia, debe fomentarse y premiarse, debe exigirse, debe penalizarse si no se produce.

Como principales barreras para que la transparencia no impere en determinadas organizaciones vemos:

- La falta de procedimientos establecidos sobre cómo la información baja a los diferentes niveles de la organización – falta de espacios adhoc para generar confianza.
- La falta de tiempo, de foco, de priorizar estos momentos de comunicación
- El premio a los objetivos a corto plazo.

Desde otro ángulo, novedoso y muy interesante, debemos fomentar la transparencia en el flujo de la información de abajo hacia arriba, porque sin confianza no aflorará la creatividad ni las ideas. Es clave para la INNOVACION. Por tanto, las organizaciones y los líderes deben ser permeables a las ideas de la organización y facilitar que dichas ideas afloren.

Debemos valorar a los líderes por estos comportamientos transparentes, esto es coherencia.



JOSE LUIS BLASCO
Socio responsable de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento de KPMG

Cuando se habla de transparencia lo primero que tenemos que hacer es delimitar o definir el ámbito al que nos circunscribimos para determinar qué determina la transparencia en cada caso.

En el ámbito del "**Conocimiento**" es razonable pensar que solo debemos contar lo que se necesita saber para la gestión. Es el valor que aporta la compañía.

No obstante, existe un ámbito que es aquel en el que debemos ser "**Accountable**". Un líder transparente (y una entidad que quiera contar con este atributo) siempre debe estar dispuesto a dar una explicación a todas las decisiones, a explicar las razones. Para explicarlo de una forma gráfica, todas las decisiones deberían poder ser trasladadas a un titular en un periódico. No siempre ex_ante, pero sí ex_post.

Para que un líder sea percibido como transparente debe existir confianza, y esto implica ser previsible y parecido. Es más, podría decirse que la confianza no es un atributo de la transparencia, sino justo al contrario, la confianza es el objetivo y la transparencia es una característica necesaria que debe producirse para que exista confianza en el líder y en las organizaciones.

En el ámbito de la accountability no debe haber límites en la transmisión de información y transparencia.

Que el líder deba ser transparente no quiere decir que no tenga derecho a equivocarse. El fracaso siempre estará presente. Esto ya lo reconoce la Ley de Sociedades de Capital, que adopta el concepto "Business judgement rule" que indica que en el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio, los administradores cumplen con el estándar de diligencia exigible cuando la decisión se adopta de buena fe, sin interés personal en ella, habiendo recabado información suficiente y conforme a un procedimiento de decisión adecuado. La norma nos protege de nuestras decisiones, solo el tiempo dirá si fueron acertadas o no.

En el ejercicio del LIDERAZGO, un líder es percibido como transparencia cuando existe coherencia entre los objetivos, el rendimiento y los incentivos. Este es un aspecto relevante cuando abordamos qué transparencia debe existir en cuanto a la política de remuneraciones. Y debe existir cierta transparencia porque si no las personas no podrán asociar la remuneración percibida en coherencia con el resto. Las tradicionales campanas de Gauss existen para poder contribuir al concepto de coherencia. Existe una anécdota que dice que si le pides a un mono que suba unas escaleras con un premio consistente en un plátano al final subirá encantado. Si posteriormente a otro mono le ofreces dos plátanos para subir, subirá encantado. Si posteriormente le pides al primer mono que suba con el premio de un plátano no subirá. La transparencia es por tanto un atributo de la justicia.

No debemos olvidar el principio de incertidumbre de Heisenberg, el que observa modifica y por tanto la percepción de la transparencia está unida y se alimenta de quienes la observan.

Por tanto, lo que podría funcionar es un flujo que comienza con la PROMESA que debe hacer el líder, seguida del DESEMPEÑO de las personas que componen la organización y que debe tener posteriormente un momento de RENDICION DE CUENTAS. **Un líder confiable es aquel que cumple sus promesas, que es previsible, que es “accountable”.**

Finalmente y como conclusión, la transparencia es una característica que debe tener un líder para que los equipos confíen en él mismo y en la organización y para ser percibido como justo. Y es indudable que confianza y justicia son básicas en las organizaciones.



ÁNGEL CASTIÑEIRA
Director de la Cátedra de Liderazgos y Gobernanza de ESADE.

Sobre el concepto

Nos recuerda que se ha convertido en un mantra del que oiremos hablar mucho en los próximos años.

Entiende la transparencia como la condición física de ver a través de un cuerpo y por tanto aplicado a una organización que cualquier persona pueda, sin pedirlo explícitamente,

acercarse a mi organización y obtener información. Es la metáfora de pasar de una caja negra a ser una pecera.

Advierte que elevar un valor, en este caso la transparencia, a un absoluto, es un riesgo porque la práctica de la vida real cotidiana no puede sostenerlo (como el amor absoluto). Así que la transparencia “es un valor según dónde y cuándo”. El problema de la transparencia aplicada es “qué debería comunicar, a quien y en qué momento”.

La diferencia de rendición de cuentas, donde la organización convoca y es activa.

Aplicado al liderazgo

El líder debe gestionar la información, discriminando qué parte, ahora y aquí, puede compartir y con quién. Con quién puede ser más transparente y con quién no, sin faltar a la verdad, ya que todo el mundo no puede asumirla igual en cualquier situación.

Asimilar transparencia a decir toda la verdad es erróneo.

La idea de no compartir información por mantener un estatus de poder le parece post-moderna y sancionable.

Ser transparente es cómo utilizas la información para que sea realmente relevante, clara y comprensible a la persona que la requiere.

Ser exhaustivo o ser relevante; es la diferencia entre “infoxicar” o comunicar de manera transparente y correcta.

El líder tiene una parte de interioridad que no siempre es traslucida o transparente. Seguramente es lo que le hace atractivo e interesante a los ojos de los demás. Esta dimensión es la que relaciona liderazgo con carisma: personas que tienen algo, un fuego interior.

Su tesis, la más filosófica, es que cuando expones te expones, y en esta auto exposición debes tener un espacio de cosecha de tu interioridad. Esa cosecha marca un elemento clave, como mínimo entre la idea del buen y el mal liderazgo.

El recogimiento personal es un tiempo que nos permite ser capaces de aportar, aunque sea provisionalmente, una re-conexión cargada de sentido y de propósito.

Nos equivocamos si creemos que comunicamos desde el atril o desde el papel: comunicamos desde el corazón.

Sobre la relación con honestidad o autenticidad

Es fácil entender la diferencia si tenemos en cuenta que la autenticidad es la no disonancia entre lo que siento, lo que pienso, lo que hago y lo que digo. La coherencia o autenticidad da como resultado que seas una persona más confiable, porque la gente puede intuir qué vas a hacer. Son cualidades fundamentales del liderazgo: honestidad, autenticidad, fiable, previsible.

La transparencia estaría relacionada a la dimensión de lo que digo. Se ajusta a lo que siento y vivo, es claro, no oculta. Puedo ser transparente y no ser un líder.

Dos dimensiones clave de la transparencia: la comunicativa y la ética

La comunicativa. Saber discernir entre “tú que esperas saber” y “yo qué puedo compartir”. Este juego no se aprende el primer día así que es imprescindible establecer reglas de juego donde se pueda preguntar qué queréis saber.

La ética. Tiene que ver con si las personas descodifican si se pueden o no fiar de ti, si pueden creer y confiar en ti porque perciben que eres honesto, íntegro, que no las estás engañando, porque no tienes ni utilizas un doble lenguaje.

La dimensión comunicativa y la ética no van separadas. Son las dos partes de nuestro cerebro actuando a la vez. Uno es el registro locutivo, la parte de contenido, el otro registro cerebral simultáneo me indica si la persona es de fiar y puedo creer en ella.

Barreras al ejercicio de la transparencia

Ser consciente de que aquello que estás haciendo no es lo que se debería hacer.

La tipología del sector o la profesión.

La vis comunicativa, la predisposición comunicativa en la función directiva, (algunas personas la tienen por naturaleza y la explotan bien, y para otros es una competencia que no han sabido desarrollar).

Los estilos directivos.

La cultura de la organización.

Conexión entre liderar internamente con transparencia y efecto externo

La transparencia no se puede separar in-out. Hoy en día no hay empresa y entorno, el entorno está dentro de la empresa y la empresa condiciona y es el entorno también.

¿Qué es la transparencia? ¿Qué significado le das?

En estos momentos tenemos en el ámbito de la administración pública y en el privado una especie de tópico: debemos reclamar más transparencia y rendición de cuentas.

Parece haberse convertido en una especie de mantra que se va repitiendo. Un mantra que sobre todo se ha puesto de moda en el escenario de la corrupción, de la casta, de la necesidad de la nueva política y de la regeneración. Y será un mantra en el sentido de que en los próximos años oiremos hablar mucho de transparencia.

En teoría, la transparencia debe ser –y sin ser un experto en física–, la cualidad de algunos cuerpos. Algunos son opacos, otros translúcidos y otros transparentes. Desde la lectura de física significaría que “puedo ver a través de un cuerpo”. El objeto no tapa la visión de su interior o de lo que pasa a través de él. Así pues, me imagino que podríamos hacer una traslación desde el ámbito de los

cuerpos físicos al ámbito de las personas y de las instituciones.

La transparencia es poner a disposición información. Eso significa que cualquier persona puede, sin pedirlo explícitamente, acercarse a mi organización y obtener la información. La rendición de cuentas es diferente: gracias a la transparencia un día convoque a la gente y yo tomo la decisión de rendir cuentas. No es exactamente lo mismo. En la transparencia no soy necesariamente proactivo en convocar a la gente para informarla, simplemente la gente puede entrar sin más. Podemos utilizar una metáfora. La primera situación sería una caja negra, todo es opaco. La segunda es una pecera, ves lo que hay dentro pero no entras, esa es la transparencia. El tercer paradigma que se está planteando en algunas instituciones, básicamente públicas, es retirar incluso la pecera.

El problema actual es que hoy en día, cuando pronunciamos la palabra como un mantra, la imaginamos como un absoluto al igual que pasa con muchos otros valores. La transparencia, como el amor, la libertad o la justicia, se convierte en un ideal absoluto. Pero creo que la problemática real práctica de la transparencia es que, de acuerdo con la persona o la organización, no es tan importante la cantidad de información en cuanto a datos sino aquello que puedes dar claramente, aquello que puedes transparentar. Sin entrar de momento en el liderazgo, fijándonos sólo en el campo de la ética podemos decir que “la transparencia es un valor según dónde y cuando”. Es decir, si eres un contable de una empresa en crisis y lo que estás gestionando es una información que puede ser explosiva en el corto plazo no puedes apoyarte en la transparencia; o si eres un psiquiatra y estás tratando a un enfermo no puedes hacer pública información personal y confidencial.

Cuando hablamos de transparencia todos nos imaginamos a una organización que no es suficientemente clara o no gestiona bien la información que da y por tanto le pediríamos más. Pero este “más” lo proyectamos hacia un absoluto, y en la práctica nunca puede ser un absoluto.

¿Establece entonces alguna diferencia entre valores?

En referencia a los valores, solemos distinguir entre los valores finales y los instrumentales, pero no me refería a ese aspecto. Más bien estaba señalando el peligro de desvincular el valor de la práctica. Cuando te quedas en el ámbito de la filosofía, tu pareja te podría decir “te querré siempre o eternamente”, te imaginas entonces el amor como un absoluto, pero después tu le contestarías desde la práctica “mucho quererme pero...”. ¿Por qué? Porque la práctica, la realidad, no aguanta el ideal. Porque el ideal lo imaginamos 100% puro y absoluto. Pero en la práctica, como somos hombres y mujeres limitados siempre es limitada.

El caso de la transparencia es un ejemplo muy gráfico y evidente. Además ahora se está cometiendo el error del big data. Como tenemos todos los datos, creemos que lo podremos gestionar y que todo estará al alcance de todos. Creo realmente que no es así. El problema de la transparencia es “qué debería comunicar, a quien y en qué momento”.

Aplicado al liderazgo corresponde a uno de los problemas del liderazgo: gestionar la información. Lo que significa, por ejemplo para Oliu el Presidente del Banco Sabadell –narrado por él mismo– la disyuntiva entre su sueño personal y lo que realmente podía compartir con la organización. Cuando su padre le traspasó la dirección del banco le dijo que el banco era de tercera, aunque cosméticamente jugaba en segunda. “Somos pequeños, locales, pero como nos esforzamos mucho damos la imagen de segunda”. Su sueño era llegar a ser un banco de primera (compraremos bancos, saldremos a bolsa,...), pero, ¿podía compartir de manera transparente este sueño con todos sus trabajadores? No. Porque si estás subiendo montañas, como el Matagalls o el Montblanc, y dices que tu sueño es llegar al Everest, a mucha gente le fallan las piernas, tiembla y se hunde, porque no pueden asumir todavía la dimensión que estás comunicando.

Por tanto, lo que nos decía –como nos han dicho otras personas–, es que el liderazgo obliga a una cierta gestión de la información que te lleva a discriminar con quién

puedes ser más transparente y con quien no, sin faltar a la verdad, porque no puedes decir toda la verdad.

¿Hoy en día asimilamos transparencia a decir toda la verdad equivocadamente entonces?

Por eso he mencionado la definición. Si la imaginamos como absoluto, sería como asumir que debes abrirte en canal de arriba abajo, y que otros pueden entrar y mirar todo lo que hay dentro. Me pongo en el papel de ciudadano, que cuando reclama más transparencia todo se pueda decir. El problema es que no es así.

Algunos asimilan transparencia a ser honesto, o a ser coherente, o incluso a tomar decisiones coherentes con la situación.

Creo que las palabras, a pesar de su limitación, dicen cosas. Si digo coherente digo coherente. Si digo auténtico, digo auténtico. Es verdad que una de las características de la autenticidad o de la coherencia es la transparencia, y me explicaré. Entre aquello que comunicas, lo que piensas, lo que sientes y lo que haces no debe haber disonancia cognitiva entre los cuatro factores. Cuando te relacionas con alguien en el que percibes que entre estas cuatro aproximaciones se no se da una disonancia, te parece coherente y auténtica. La dimensión de lo que siente no es tan visible, aunque la puedes intuir. Si no hay incoherencias entre las cuatro entonces llegas a fiarte de la persona, que es una cualidad fundamental del liderazgo.

La transparencia podría ser un elemento vinculado a aquello que digo. Se ajusta a lo que siento y vivo, es claro, no oculta. Pero volvemos al tema anterior, no ocultar no significa decir toda la verdad.

Es cierto, pero a veces los empleados lo perciben como que no se les da suficiente información o que algún líder no es suficientemente transparente porque está dosificando esa información para mantener un estatus de poder.

Efectivamente, y ésta es una lectura más que post-moderna, moderna de la relación entre información y poder. En la medida que no comparto conocimiento continuo siendo imprescindible para la organización. Mentira. Lo que hay que hacer es compartir el conocimiento. Entiendo que en las organizaciones el conocimiento debe circular. Algunas personas no quieren compartir información para mantener una especie de monopolio sobre su área de expertise. Si yo fuera el máximo responsable de la organización sancionaría este tipo de comportamiento, porque el capital intelectual ha de circular.

Pero mi comentario anterior iba en la línea de que en algunos momentos concretos es necesario decidir si es conveniente compartir información y qué tipo de información. Aquí, considero que más allá de la transparencia total, la falsedad o la vanidad, es importante saber decidir qué parte de la información, ahora y aquí, puedo compartir y con quién.

En realidad hay niveles. Si estás en el comité ejecutivo tienes que compartir la mayor parte de la información, si estás con el equipo y no quieres desmoralizarlo porque a lo mejor estás ante una situación claramente coyuntural, igual no debes dar toda la información.

Entendiendo la reflexión de que la transparencia es un instrumento de liderazgo que no se puede convertir en un absoluto, porque es muy práctica y la vida real hace que sea maleable, visto desde el otro punto de vista, mucha gente tiene la sensación de que sus directivos y líderes no son transparentes.

Esta convivencia entre quién decide y gestiona su nivel de transparencia y la exigencia de otros niveles, ¿cómo se aborda?

Dos comentarios, uno comunicativo y otro ético.

El comunicativo. En la gestión de la transparencia te puede pasar como en el juego del 7 y medio, que te quedes corto o que te pases. Por tanto has de ejercer un cierto discernimiento. En el nivel de la comunicación hay que saber discernir entre "tú que esperas saber" y "yo qué

puedo compartir". Este juego no se aprende el primer día. Incluso puede ser que llegues como director general y al querer ser plenamente transparente metas la pata por compartir información delicada que podría llegar a manos de la competencia, por ejemplo.

Diría que no hay nadie que sepa exactamente cuál es la expectativa informativa que de él se puede tener o cuál es el nivel que puede dar, pero esta situación forma parte del juego de la transparencia: establecer reglas de juego donde pueda preguntar qué queréis saber.

En algunas organizaciones han construido una cultura en la que la gente puede identificar lo que querría preguntar o conocer y la dirección dice lo que puede responder o no. Cuando esta cultura no existe, la censura no la comete exclusivamente el director, sino el colaborador que no se atreve a preguntar.

Es un juego que conlleva llegar a un contrato implícito sobre "qué pasará si pregunto" y "cómo reaccionará el director si responde". Incluso, si estoy en el equipo directivo tiene que ser posible decir "hasta aquí puedo hablar".

Si dices entonces "hasta aquí puedo hablar", estás diciendo la verdad, estás siendo transparente también.

Además hay que sumarle el componente ético. Un componente diferente que muchos trabajadores explicitan: "No me puedo fiar de ti" porque cuando vienes hacia mí no sé si eres claro, no sé si vienes en son de paz o de guerra, tienes una doble cara. Es la crítica que más he escuchado hacia los directivos: "dices una cosa y haces otra".

Tal vez este aspecto no tenga tanto que ver con la transparencia como con la coherencia. La autenticidad no quiere decir que seas honesto, quiere decir que una persona, con todas sus virtudes y defectos, es esa persona. La autenticidad tiene que ver con la integridad: cuando vienes hacia mí sé quién vienes, con sus virtudes y limitaciones. Y el liderazgo tiene que ver con esta dimensión.

No buscamos santos, buscamos personas en las que podemos creer y confiar porque no me están engañando. No son personas que utilicen un doble lenguaje.

Aquí la transparencia, si que se vincula con la coherencia y la autenticidad, porque hay gente que es ella y se presenta como es, y hay gente que hace tanto el rol de un personaje y de intérprete de ese personaje que la gente se da cuenta que no es ella.

Es muy interesante darse cuenta de que la transparencia tiene esa doble vertiente comunicativa y ética. Vista así se entiende mucho mejor. La comunicativa no deja de ser un proceso de aprendizaje, porque siempre se da el juego de hasta dónde la información es útil, cuando y para quién, en cambio la ética tiene que ver con la persona.

Es importante el componente ético. Si una persona dice una cosa y hace otra, cosa que también pasa en los comités de dirección, deja de ser una persona previsible. La expectativa del liderazgo es que puedo confiar en ti porque puedo imaginarme cómo actuarás. El líder ha de ser previsible en el sentido de que si sé cómo es, puedo prever cómo continuará actuando.

Dejarme decir que la parte comunicativa como la parte ética no van separadas. Son las dos partes de nuestro cerebro actuando a la vez. Mientras alguien habla conmigo y proceso la información que me pasa, hay otra parte de mi cerebro que me dice si esa persona es confiable (le podría comprar un coche de segunda mano). Uno es el registro locutivo, la parte de contenido, pero hay otro registro cerebral que me indica si la persona es de fiar y puedo creer en ella. Estos dos planos difícilmente son separables, aunque a veces pensamos que el milagro sólo es comunicativo, y no lo es porque entra en juego este otro registro que tiene que ver con factores como: la verosimilitud, la credibilidad, el reconocimiento. Son intangibles que aparecen en el momento de la comunicación y de la transparencia.

Se trata pues de ser conscientes de que en la práctica de la transparencia aparecen en escena las dos partes del cerebro.

Exacto. Puedo ser más creíble incluso cuando digo “sólo puedo explicarte hasta aquí” que contándote cualquier cosa y engañarte. Las personas somos capaces de pensar que entendemos a alguien, le respetamos e incluso confiamos en él, aunque sepamos, porque nos lo ha dicho, que no nos da toda la información.

Otra cosa es que nos engañen.

¿Qué importancia tiene entonces la transparencia como instrumento de liderazgo?

Primero diría que la información por sí sola no es transparencia. La información puede ser intoxicación. ¿Cuál es el mejor sitio para esconder un libro? En una biblioteca si lo muevo de sitio. Podemos utilizar la información en nombre de la transparencia pero no significa que seamos transparentes. Ser transparente es cómo utilizas esa información para que sea realmente relevante, clara y comprensible a la persona que la requiere.

La transparencia tiene que ver entonces con el tratamiento de la información

Ha de ser clara y significativa o relevante para las personas. Pero ese tratamiento no implica necesariamente liderazgo, sería uno de los requisitos necesarios en un mundo cada vez más conectado y en red. En un mundo de accesibilidad de las redes sociales, la transparencia es un requisito básico, porque aunque intentes esconder algo, lo que escondes por un lado entrará seguro por otro. Todo lo que hagas, bueno o malo, acaba sabiéndose. (Un artículo que La Vanguardia censuró a Albert Sánchez Piñol fue el más leído una vez colgado en la red; lo mismo pasó con la obra “La bestia y el soberano” del MACBA).

Debemos ser conscientes de que estamos en la sociedad de la información, que las cosas tarde o temprano se acaban sabiendo y difundiendo. Una estrategia informativa

de la transparencia es que antes de que alguien dé información sesgada sobre nuestras actividades deberíamos darla nosotros y de manera clara.

Desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, la transparencia se puede interpretar como un factor proactivo que se anticipa a la realidad al ir un paso por delante al evaluar qué información, a quién y cómo la has de dar. Ir por detrás tendría un efecto negativo.

Insisto, pero tienes que convertir la información en relevante y no puedes escupir toda la información. Es la tarea más importante del ejercicio comunicativo del liderazgo. La clave es saber discernir en el ejercicio de transparencia aquello que realmente es relevante, lo que debo compartir y comunicar a los míos. De la información exhaustiva seleccionas. Ser exhaustivo o ser relevante, creo que es la diferencia entre intoxicar o comunicar de manera transparente y correcta.

También estamos interesados en conocer qué barreras o qué aspectos hacen, aun sabiendo que la transparencia puede ser positiva, que a las organizaciones, los directivos o los líderes les cueste mucho gestionarla.

No tengo una respuesta estudiada a fondo, pero creo que se puede hacer una mini clasificación. Primero, hay un obstáculo a la transparencia cuando eres consciente de que aquello que estás haciendo no es lo que se debería hacer. La opacidad se da cuando a título personal u organizativo sabes que aquello no es publicable porque si lo fuera tendría efectos negativos. Uno no comunica aquello que ha hecho mal o incorrectamente, incluso en el sentido ético, jurídico o legal.

¿Podríamos hacer referencia aquí al tema de la gestión del error como aspecto vinculado a la transparencia?

Dejadme que os cuente una anécdota real que permite ver la relación entre transparencia y coherencia.

En un consejo de accionistas de Repsol, coincidiendo con una mala praxis en Ecuador donde se había contaminado un río donde vivía una comunidad indígena y que no se había hecho pública, Intermon participa gracias a haber comprado un número importante de acciones. En el consejo, una mujer muy elegante, empezó a criticar ante todo el mundo a Repsol por el affaire en Ecuador.

Primera reacción del equipo directivo: se levanta un gorila con la idea de retirarle el micro, con la idea de tapar la información, que no se pueda compartir. Estaba presente Brufau y pide que se la deje hablar y comenta que si es cierto, hay que asumir el mea culpa y comprometerse a subsanar el error.

Hasta aquí la historia bonita. Al año siguiente pusieron una condición: nadie puede intervenir en el consejo de accionistas si previamente no ha pasado su pregunta por escrito ante un notario, y si dice algo que no consta, puede ser sancionado.

He sido miembro del patronato de la fundación Repsol durante más de 6 años y hablo con simpatía, pero estas cosas son así. Ganas en credibilidad cuando dices "hemos cometido un error", pero su gestión real es lo que acaba siendo relevante.

¿Alguna otra barrera?

Intuitivamente también creo que deberían diferenciarse los sectores de actividad y el tipo de organización, ya que algunas tienen obligación de comunicar mucho más que otras (psiquiatras versus periodistas, o militares vs periodistas).

Mantengo la teoría de que el tema de los sectores va muy unido también al tipo de profesión. Algunos profesionales muy técnicos (tipo ingenieros) que consideran que la función directiva no incorpora la competencia comunicativa, "yo no estudié para esto", entienden que su función es la acción, la producción, los resultados. Son personas que cuando les hacen hablar en público se desmontan.

Creo que el tema comunicativo es previo a la transparencia. Es una predisposición vital y de inteligencia emocional antes que ético. Conecto con la gente porque me comunico con la gente y la escucho o no, simplemente la considero un tema secundario. En el desarrollo de la función y del liderazgo se había pensado que lo de comunicar no era importante. Pero cuando aparece en escena la teoría de Goleman o los resultados de la tesis doctoral de Carlos Losada (¿a qué dedican el tiempo los directivos?), y aparece que más del 80% es a hablar y escuchar, entonces sabemos que el tema comunicativo es fundamental. Muchos dicen "pero es que a mi no me enseñaron, yo estudié ingeniería de procesos", pero entonces hay que contestarles que se dediquen a otra cosa en la que no sea necesaria la interrelación.

La vis comunicativa, la predisposición comunicativa en la función directiva, algunas personas la tienen por naturaleza y la explotan bien, y para otros es una competencia que no han sabido desarrollar. Es como hablar en inglés en público: si no sé hablar inglés bien, me siento inseguro, incómodo, lo evito, pierdo la espontaneidad.

Otro tema que podríamos contemplar como barrera son los estilos directivos. Algunos creen que cuanto más información socializada mejor porque así más gente puede empoderarse del estado real de la organización y ese empoderamiento implica más compromiso; otros destilan la información con cuenta gotas. ¿A qué responde? Seguramente a los elementos psicológicos de un directivo: inseguridad, utilización de la información como elemento de poder, creencias, estilos organizativos –verticalidad o horizontalidad- (Richard Fuld de Lehman Brothers se hizo construir un ascensor directo a su despacho para no tener contacto con nadie, por ejemplo).

Entonces, en función del estilo del máximo responsable, la cultura organizativa de transparencia puede variar

Si es una organización pequeña el estilo del equipo directivo y del líder connota y marca culturalmente la organización. Si pensamos en instituciones milenarias, los estilos no tienen tanta importancia porque la cultura está muy impregnada (Compañía de Jesús).

La orientación de la misión también importa. Por ejemplo ESADE tiene en su misión el debate social, así que asume el salir fuera y abrirse a lo que pasa. IESE no, utiliza un tipo de influencia más oculta, la información funciona en la organización de forma diferente, ni para bien ni para mal, simplemente diferente.

Algunos “obstáculos” a la transparencia tienen que ver entonces con la dimensión personal de aquel que ejerce esa transparencia, y otros que tienen que ver con la cultura de la organización.

Las personas hacen, pero las culturas también condicionan. Si están muy arraigadas son difíciles de cambiar como mínimo en el corto plazo.

Hay que tener en cuenta que hay estilos tanto de personas como de organizaciones que cada vez quedan más descontextualizados porque vivimos en un entorno mucho más abierto informativamente que antes. Y suele tener consecuencias y ser no sostenibles (estilo Rajoy, cuya cúpula –salió publicado en El País–, tenía que interpretar lo que pensaba porque él no comunicaba). Este es un estilo de dirección.

Respecto a la conexión entre liderar con transparencia internamente y su efecto hacia la imagen exterior de la organización, ¿qué opinión te merece?

La pregunta es pertinente. En el momento, en el tiempo y en el siglo en el que estamos la transparencia no se puede separar in-out. No hay empresa y entorno, el entorno está dentro de la empresa y la empresa condiciona y es el entorno también. Estas separaciones son modernas pero ya no contemporáneas (no digo que sean antiguas). Por tanto estamos comunicando y somos transparentes tanto hacia dentro como hacia fuera. La queja de hace 20 años “a mí no se me preparó para hacer ruedas de prensa ante periodistas” quiere decir que es una asignatura pendiente de la persona que la hace incompetente directamente hoy en día. Estamos en el mundo de las redes, en el mundo en que la comunicación ya no depende sólo de un periodista más o menos amigo o de un director de diario. Hoy la

comunicación es viral por tanto tienes que estar preparado para incorporar como una competencia fundamental del liderazgo, y no sólo hacia dentro sino también hacia fuera, el tema de cómo comunicar. Y en este contexto la transparencia es importante, no es la única pero es importante.

Sabemos que la función de los líderes no es estar cada día vinculado a los medios de comunicación, pero han de saber dosificar y gestionar este tipo de cuestiones. El Sr. Fainé comunica poco, pero no quiere decir que no comunique nada. Quiere decir que a su manera y según sus intereses comunica. Pero en todo caso, la organización ha de tener canales para ser transparente, en la medida que no lo haga, generará cada vez más suspicacia.

¿Alguna última reflexión que pueda complementar lo que hemos tratado?

Mi tesis, y esta tal vez es la más filosófica, es que exponer en público es “exponerte”. No sólo expones información y contenidos, sino que te expones tú mismo, te estás mínimamente desnudando. Y este es un tema bonito respecto al liderazgo. En el liderazgo también se da un punto de distancia social, el líder ha de ser transparente pero siempre se guarda cartas. Hay muchas maneras de abordar el liderazgo, por eso le pusimos por título al libro “El liderazgo poliédrico”, pero también los líderes son poliédricos. El líder tiene una parte de interioridad que no siempre es traslucida o transparente. Seguramente es lo que le hace atractivo e interesante. No es una cuestión de ocultación, sino de aquella parte que nunca llegamos a conocer plenamente de la persona, porque como diría Santa Teresa, dentro de la persona hay muchas moradas, es la riqueza de los líderes. Son personas que tienen muchas dimensiones. Por eso, incluso cuando son comunicadores no te las presentan todas.

Desde el otro lado, este aspecto genera ese punto de interés sobre el líder. Si el líder fuera completamente transparente y plano seguramente no despertaría en los demás ese interés, ese punto de magia o misterio.

Es cierto. Una vez has conocido a alguien que es totalmente plano y has hablado con él, te dices “ya está”. Te interesa cuando percibes en otra persona esa dimensión interna, cuando percibes una interioridad muy rica. Algún aspecto de esa interioridad el líder suele traslucirla de vez en cuando, pero no toda. Ese punto de reserva, de misterio, hace que los demás veamos una diferencia entre directivo y líder.

Incluso en la relación entre las personas ocurre. Hay gente que piensa que las redes justifican que las emociones sean plenamente transparentes, creo que se equivocan. Con una persona a la que quieres compartes cosas pero no debes compartirlo todo necesariamente. Hay un punto de misterio en el sentido positivo: esta persona tiene vida propia, interna, profunda y su comunicación, su vida y su relación conmigo traspasan parte de este misterio, pero no todo. Incluso deberíamos preservarlo, respetarlo, venerarlo, decirnos que no podemos ultrapasarnos todos los límites de la persona querida.

Esta dimensión es la que creo que relaciona liderazgo con carisma. Te das cuenta que tienen algo, un fuego interior.

¿Algún comentario final dirigido a los participantes en el programa de Liderazgo Transformacional?

Creo que, y vinculándolo todavía al tema de la transparencia, todos los procesos de comunicación y de relación con los demás implican previamente un trabajo de interioridad de la persona, llámale espiritualidad, autoconocimiento o meditación. Creo que es el elemento claramente diferencial.

Heidegger diría que el mundo de la empresa es el mundo de la efectividad, de la acción, de los resultados, de proyectarnos siempre hacia un tiempo orientado hacia una meta. Pero en el liderazgo cambiamos esa dimensión del tiempo: al tiempo le damos duración. El recogimiento es recolección del tiempo. El recogimiento quiere decir que más allá de un tiempo efímero, un tiempo que consumimos, somos capaces de aportar, aunque sea provisionalmente, un tiempo que dura, un tiempo que permite no desconectar sino re-conectar. Un tiempo,

incluso una acción, cargado de sentido y de propósito. Para poder hacerlo ese espacio interior, ese nivel de autoconocimiento es fundamental.

Nos equivocamos si creemos que comunicamos desde el atril o desde el papel, comunicamos desde el corazón, desde dentro. Lo que significa que, sea o no transparencia, es igual, la autenticidad o la coherencia significa que cuando expones te expones, y en esta autoexposición debes tener un espacio de cosecha de tu interioridad. Marca un elemento clave, como mínimo entre la idea del buen liderazgo y el mal liderazgo.



JAUME GIRO
 Director General Adjunto de la Fundación Bancaria
 “la Caixa”

Los **conceptos clave** abordados en la entrevista son estos cuatro:

Concepto de “TRANSPARENCIA”: ¿En su opinión qué entiende por transparencia? ¿Y qué nivel de relevancia tiene este concepto en su compañía y en su sector?

Distingue dos ámbitos diferenciados del concepto de Transparencia en el sector financiero: la vertiente **regulatoria y legal** por un lado, y la ejercida en la **relación que una entidad mantiene con el entorno** interno (empleados) y externo (clientes, accionistas y sociedad en general).

La primera vertiente es necesaria, pero no suficiente. Son referencias, mínimos, pero la ley no lo regula todo (no pueden pretender regular las relaciones en su multitud de aspectos y matices).

Hoy en día, por tanto, es especialmente relevante este concepto cuya derivada principal es la HONESTIDAD, CERCANÍA, ESCUCHA ACTIVA generando la CONFIANZA

necesaria para lograr el éxito sostenible. Y el no ser así se penaliza.

La transparencia no significa, en ningún caso, explicarlo todo. Eso podría originar un efecto negativo superior y podría ir en contra de la naturaleza de los negocios aún en estudio o negociación. Por otro lado, el exceso de información es lo contrario de transparencia (“infoxicación”).

Transparencia interna y externa:

¿Qué entiende por ejercer el liderazgo con transparencia? ¿Y para qué considera necesario el ejercer el liderazgo con transparencia, o que valor aporta? ¿Cree que existe conexión entre liderar internamente con transparencia y el posicionamiento externo frente a cliente e inversores? Explorar el peso o la relevancia que tiene para el directivo encuestado.

Liderar ejerciendo la transparencia es una **ACTITUD**, que dota a las relaciones de cercanía, de honestidad, de cumplir con lo que se promete, de escuchar activamente, mucho, bien y sin prejuicios, para encontrar remedios a los errores y ofrecer soluciones adecuadas. Es ofrecer información, adaptada a tu interlocutor, con prudencia en intensidad y alcance y oportuna en el momento. No es igual a ingenuidad, toda acción tiene consecuencias y hay que saber valorarlas.

El nivel de exigencia de esta transparencia ha variado en el tiempo. Actualmente estamos en un momento especialmente sensible, donde se exige un alto nivel de transparencia, porque algunas instituciones, poderes y directivos han caído en el descrédito, la corrupción, en comportamientos poco éticos que han hecho reaccionar a clientes, accionistas y a la sociedad en general. Se ha generado un pensamiento social en contra de un sector, quizá ahora tan enfadado que no distingue en estos momentos entre los diferentes intervinientes, y que exige muchas más transparencia.

Experiencia profesional:

¿Haciendo referencia a su experiencia profesional, cuál o cuáles han sido los momentos clave en los que la transparencia interna fue determinante? ¿Y cómo lo gestionó?

Recuerda un caso que sucedió en Repsol, a pocos meses de haberse incorporado en esta compañía. Remarca la importancia de que las decisiones clave son de los equipos directivos, que deben estar debatidas y consensuadas entre todos, como lo fue en esta ocasión. Tras una auditoría solicitada, decidieron afrontar la realidad de una determinada situación frente al mercado, explicando las razones del porqué de las diferencias y detallar su plan para remediarlo. Esto les dio credibilidad, reforzó su posición en el mercado, y les permitió ganar en confianza, reputación y credibilidad. El silencio, no es rentable. La transparencia, sí.

Barreras y sostenibilidad:

¿Qué barreras cree que existen en una compañía o en las personas directivas que pueden interrumpir la cadena de valor de la transparencia? Y ¿Cómo garantiza que se ejerza un liderazgo con transparencia en su compañía, qué dificultades encuentra en el camino y como las gestiona?

Los principios y valores individuales de las personas, dentro de una gran organización, no siempre pueden alinearse, ni en todo momento ni en todas las actuaciones de esa organización. Una de las razones es que en las grandes compañías que cotizan en Bolsa tienen una inercia muy fuerte, que obedece a las leyes de los mercados y que ofrecen grandes resistencias al cambio, porque puede parecer que si alguna corporación no sigue y cumple esas leyes de máximo beneficio a corto plazo, pierde competitividad y valor. Sin embargo, una compañía más transparente, más responsable y más cercana con todos sus stakeholders, consigue maximizar beneficios a medio y largo plazo y ser, al final, más sostenible que otras que solo piensan en el día a día. Muchas cosas están cambiando en los últimos dos años, y la percepción de la

opinión pública empieza a cambiar: hoy se exige que las empresas sean ciudadanos responsables en las sociedades en las que desarrollan sus negocios.



ELISA DURAN MONTOLIO

Directora General Adjunta de la Fundación Bancaria "la Caixa".

Los **conceptos clave** abordados en la entrevista son estos cuatro:

Concepto de "transparencia":

¿En su opinión qué entiende por transparencia? ¿Y qué nivel de relevancia tiene este concepto en su compañía y en su sector?

El concepto de transparencia es muy relevante en las organizaciones. La transparencia interna es básica porque implica dar herramientas para que los equipos dispongan de elementos suficientes para llevar a cabo su ejercicio profesional de manera coherente. Liderar además requiere de un ejercicio continuo de comunicación transparente, que no implica explicarlo todo pero si lo máximo que se pueda explicar, y a la vez es un ejercicio de escucha activa

y constante. Es muy relevante en cualquier organización y no concibe el ejercicio del liderazgo sin transparencia. La transparencia es comunicación bidireccional, escuchar lo que sucede y explicar lo que se debe.

Transparencia interna y externa:

¿Qué entiende por ejercer el liderazgo con transparencia? ¿Y para qué considera necesario el ejercer el liderazgo con transparencia, o que valor aporta? ¿Cree que existe conexión entre liderar internamente con transparencia y el posicionamiento externo frente a cliente e inversores? Explorar el peso o la relevancia que tiene para el directivo encuestado.

El ejercicio de transparencia acaba redundando en la confianza que transmites alrededor (externa e interna). Y en el caso de la transparencia interna lo peor para un líder es perder la confianza en su equipo, o que el equipo pierda la confianza en su líder. Esto puede ocurrir por diversas circunstancias, pero en especial cuando el líder no da toda la información relevante para abordar una situación. A veces es tan sencillo como aportar información, conocimientos, ayuda a priorización de actividades y visión global. La transparencia genera confianza, y la confianza ayuda al liderazgo

Respecto al reconocimiento del error, su visión es que todos nos equivocamos, pero si reconoces el error el equipo lo valora y te permite activar mecanismos de prevención para evitarlo en el futuro, y además generas confianza.

Con respecto al reconocimiento del error de cara al exterior, no tiene tan claro que se deba reconocer porque el exterior lo puede percibir como una debilidad de la entidad. Hay que trabajarlo pero evitar dar demasiadas explicaciones de detalle.

Experiencia profesional:

¿Haciendo referencia a su experiencia profesional, cuál o cuáles han sido los momentos clave en los que la transparencia interna fue determinante? ¿Y cómo lo gestionó?

Los momentos clave están relacionados con el cierre de un programa o línea de actividad. En estos momentos es clave ser prudente en la comunicación antes del cierre, pero, una vez tomada la decisión, hay que ser muy transparente en general hacia el exterior y en particular dentro de la compañía con los equipos afectados por esta situación. Ello implica explicaciones claras, de detalle y transparentes, insistiendo en que responden a objetivos de empresa y no a temas personales, y aclarando cualquier duda. Es un momento clave que exige de grandes dosis de transparencia interna y comunicación bidireccional.

Barreras y sostenibilidad:

¿Qué barreras cree que existen en una compañía o en las personas directivas que pueden interrumpir la cadena de valor de la transparencia? Y ¿Cómo garantiza que se ejerza un liderazgo con transparencia en su compañía, qué dificultades encuentra en el camino y como las gestiona?

Las barreras que pueden interrumpir la cadena de valor de la transparencia son la estructura organizativa de la compañía, el desprecio hacia departamentos o unidades básicas que no son tenidas en cuenta y las actitudes personales.

Otro aspecto a considerar es cuando una persona piensa que su puesto está amenazado, y este miedo le atenaza. Para romper estas barreras es fundamental dar confianza y estabilidad profesional a los equipos, que se sientan respaldados y apoyados y dedicarles el tiempo necesario. Hay que dedicar muchas horas de comunicación directa con los equipos, aportando criterio y sentido común, siendo accesible y generoso con el tiempo de dedicación al equipo. La comunicación interna es clave en una compañía.



IGNACIO GUTIERREZ

Co-Head Strategic Coverage Europe, Middle East, Africa - Investment Banking CitiGroup Global Markets Limited

Los **conceptos clave** abordados en la entrevista son estos cuatro:

Reflexiones sobre el concepto de “TRANSPARENCIA”

El concepto transparencia en una organización descansa sobre las siguientes palancas

- 1) Conocer la ESTRATEGIA. Esto a su vez implica dos objetivos
 - a. Que todo el mundo sepa lo que hace y donde encaja en un esfuerzo global
 - b. Conocer la dirección de la firma y el equipo dentro de la misma
- 2) MOTIVACION: Debemos comunicar cómo están yendo las cosas como grupo y como firma vs los diferentes stakeholders (clientes, accionistas, proveedores, empleados...)

- 3) PERFORMANCE INDIVIDUAL: El feedback debe ser “cándido” recurrente, 360, accionable. Debe haber un career path.

Esto es un engranaje que debe funcionar. Hay que VALORIZAR lo que cada uno hace.

Transparencia y confidencialidad

¿Cómo encaja la transparencia con la confidencialidad que debe operar en todos los negocios en determinadas ocasiones?

El equipo debe tener una visión de lo que está pasando para que la organización sea ágil, para REACCIONAR RÁPIDO. Es fundamental. Debe haber transparencia en el equipo, hacia dentro, y opaca hacia fuera en lo que no pueda desvelarse por ser confidencial. Es más, como oficina, a nivel interno, la transparencia es máxima y necesaria para que el nivel competitivo sea máximo. Se analiza lo que se ha ganado y lo que se ha perdido, sobre todo lo que se ha perdido para ver qué se puede mejorar.

Y efectivamente, no se debe contar todo. Un líder debe moderar los mensajes sobre éxitos y fracasos, la información que le llega porque la transparencia absoluta podría generar FATA DE FOCO. Y me explico, yo puedo conocer la probabilidad de éxito o fracaso y la dificultad de una tarea y tener preocupación por el reto pero no debo trasladar ese mensaje por el efecto que puede causar en la motivación y el foco del equipo. Debe manejarse bien y esto es tarea del líder.

Comentamos a continuación los resultados de la encuesta y confrontamos dichos resultados con la visión de Ignacio.

Sobre qué debemos contar en la organización para que el líder sea percibido como transparente concurre con la respuesta considerada más importante, relativa a “los objetivos marcados, tanto a corto, medio y largo plazo para mí y para mi equipo”. Resulta totalmente coincidente con las reflexiones iniciales sobre el concepto de Transparencia.

Asimismo, la respuesta menos votada relativa a políticas retributivas y salarios es coincidente con la visión de Ignacio. Resulta contraproducente. Nadie habla de salarios de los demás. El balance debe ser INDIVIDUAL y tiene 3 aristas que son el TRABAJO, lo que RECIBO por el mismo y las ALTERNATIVAS. Es la suma de estos juicios individuales la que proporciona el balance del deseo de una persona a perdurar en su organización.

Entrando en el concepto de las barreras que impidan que la transparencia se produzca en las organizaciones, es importante la existencia de conversaciones REALES y en algunos casos CONFRONTACIONALES, debe haber la valentía de tenerlas, dar feedback honesto sabiendo que quizás la otra persona de sus argumentos pero esos momentos de la verdad son claves.

Sobre las barreras a la transparencia en la transmisión de información debe haber LEYES de DISCLOSURE dependiendo del nivel organizativo, facilitando la información relevante para el éxito de los proyectos, la necesaria pero no información excesiva que como decía anteriormente hace perder motivación y foco.

Sobre las barreras organizativas la organización en la que participo podría incluso sobre-comunicar. Hay un enorme esfuerzo por ser transparente y comunicar en línea con lo que son objetivos y performance tal y como mencionaba anteriormente. Es verdad que puede ocurrir que existe comunicación a la que la gente no accede. La carga de trabajo hace que muchas veces los equipos no dediquen su tiempo, que es muy valioso, a acceder a la información que se pone a disposición de la organización.

Cuando la transparencia encuentra barreras dentro de la organización porque se implanta sin convencimiento

Mi opinión es que la transparencia no es otra cosa que REPUTACION, es previa y más importante que el PROFITABILITY. La reputación es lo más difícil de recuperar si se pierde.

Otro concepto interesante es que la transparencia no es cosa de fuera, es la esencia de las organizaciones, la transparencia va encaminada a que el individuo este CENTRADO/MOTIVADO. Esto redundo en la CULTURA. Si no transmitimos, si no somos transparentes creamos SILOS CULTURALES.

Consideraciones finales

Un líder debe hacer un efectivo "MANAGE UP" y "MANAGE DOWN", actuar sobre la realidad del trabajo de las personas. Y por tanto deben existir evaluaciones directas e inversas porque **lo que evalúas es lo que generas. El sistema de feedback y retributivo genera comportamientos. Y debe ser cándido.**



AMPARO MORALEDA **Consejera independiente**

¿Qué entiendes por transparencia?

La transparencia está fundamentalmente ligada a que exista una correlación entre las cosas que pasan, la realidad objetiva de las operaciones y lo que se comunica. Es un ejercicio de Coherencia y sinceridad hacia todos los agentes relevantes dentro de una organización. Está muy ligada con una misión y objetivos comunes que permiten alinear los objetivos.

Para eso es clave conocer cómo se trata la información en las organizaciones, cómo se plasma, cómo fluye, cómo se confecciona, como se socializa aportando valor para la toma de decisiones y cómo se transmite.

Aquí hay que hacer una diferencia importante entre la consideración de la información como valor, como activo que se COMPARTE y la consideración de la información como algo que da poder a quien la ostenta y por tanto no la comparte. Yo he vivido casos de compañías en que el 99% de la organización tiene acceso al 95% de la información y sólo un 1% tiene acceso al 5% restante que es muy sensible y casos diametralmente opuestos en los que este 1% tiene el 95% de la información y el 99% restante sólo tiene acceso al 5% de la información.

Y este es un entendimiento que debemos tener en la organización para diagnosticarla, más allá de otros análisis el conocer cómo se establecen los procesos para la elaboración y la difusión de la información.

Sobre las barreras

Los mejores gestores son los que hacen un análisis objetivo de la realidad.

Una barrera importante en grandes organizaciones (en algunas) es que la organización no fluye de abajo arriba de forma transparente sino sesgada para justificar los propios comportamientos, para proteger el estatus. Y por eso es clave que los líderes tengan foros informales que sirvan de "cata" de la calidad de la información que reciben, que les mantengan en la realidad para tomar las mejores

decisiones. El mejor directivo es el que comprende la realidad como es, sin filtros.

Y esto nos lleva al motivo principal que puede estar detrás de cualquier barrera a la transparencia, y es la existencia de un conflicto de interés ante el dilema de determinar qué prevalece, si el interés personal o el colectivo. Lo importante es la misión y demostrar en los momentos de la verdad que está dispuesto a hacer un líder y que las decisiones está dispuesto a tomar por coherencia con su misión y su propósito. Os pongo un ejemplo, una compañía farmacéutica realiza pruebas médicas de un medicamento con efectos secundarios nocivos posibles. Existe la opción de incluir una nota en el prospecto o retirar el medicamento. Debe haber CLARIDAD en los valores y VALENTIA para tomar la mejor decisión que sea coherente con el PROPOSITO. Si cumples con tus principios NO hay falta de transparencia.

Otro tema importante es la diferencia entre PODER y AUTORIDAD y es una disociación Importante.

La autoridad se forja cuando ayudas a la organización a tomar las mejores decisiones. Estos procesos de decisión suelen seguir la misma lógica y su misión es movilizar el talento de las organizaciones. En cambio en organizaciones no transparentes no se sabe en base a que se toman las decisiones, que suelen estar basadas en ejercicios de poder, no de autoridad, y ello acaba generando inseguridades e incertidumbre, y además el equipo no crece y desaparece la aportación de valor.

Un entorno transparente favorece un clima propenso a la innovación. La información es un activo de la compañía. Quien quiera verla como un arma de poder está en otro paradigma no sostenible.

Sobre la coherencia entre la información que se distribuye externamente e internamente ésta debe existir forzosamente porque con independencia de cómo se trasladen los mensajes el discurso corporativo debe ser único. Además, en una sociedad interconectada es difícil de mantener una situación de "divorcio" entre la información interna y la que se publica externamente. El discurso corporativo debe ser único aunque tenga

declinaciones distintas. Si lo que cuentas no coincide con lo que haces pierdes credibilidad y generas frustración.

Sobre el rigor en la información financiera. En el gobierno corporativo de cualquier compañía debe existir una total transparencia y rigor en el reporting de la información financiera. Es el interfaz que existe entre inversores y compañía. Si este lenguaje está corrompido la confianza se diluye. La información debe ser rigurosa, fiable y completa al 100%.

Actualmente los administradores tienen incluso responsabilidades personales y precisan información sintética, relevante, rigurosa y veraz para poder definir estrategias y aprobarlas. Cuando eres transparente los réditos son infinitos. **El directivo debe ser analítico y capaz de mirar hacia el futuro con los errores y aciertos del pasado.** No se puede crecer si no eres capaz de mirar atrás y analizar que has hecho mal. Las organizaciones deben fomentar el afán por corregir errores, habilitar foros de revisión de cosas hechas, potenciando y mejorando las que se han hecho bien y analizando las que se han hecho mal para evitar errores futuros (análisis post mortem). Una organización adulta hace este análisis con autoridad y espíritu constructivo.

El líder del siglo XXI Basará su liderazgo en la autoridad, entendiendo ésta como la capacidad de ayudar a las organizaciones a crecer y ser más expertos y mejores que los competidores, aportando valor a la sociedad. Los líderes excepcionales son los que dedican más tiempo a pensar que a ejecutar.





6

Anexo III: Bibliografía

"Tránsito del miedo al liderazgo transparente"	Iñaki Beristain
"Informe Construir Confianza 2014 - Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas"	Javier Martín Cavanna y Francisco Rodríguez Díaz
"La comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones"	Corporate Excellence
"Transparencia: el camino más claro hacia un liderazgo creíble"	Karen Walter y Bárbara Pagano
"Principio de transparencia y Prevención de la corrupción para las Empresas"	Transparency International España
"Ocho razones por las que la transparencia te convierte en mejor líder"	Forbes
Compromiso con la transparencia en Gas Natural Fenosa	Gas Natural Fenosa
"Líderes de hoy. Cuando la transparencia es un valor en alza"	Post Transparencia en la empresa
Encuesta de clima	Caixabank
"Informe Construir Confianza 2014 – Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas"	Francisco Rodríguez Díaz
"La comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones"	Corporate Excellence
"Informe sobre la Confianza y Compromiso"	Caixabank
"Código Etico"	Agbar y Caixabank
"Transparencia: Cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad"	Warren Bennis, Daniel Goleman, James O'Toole



7

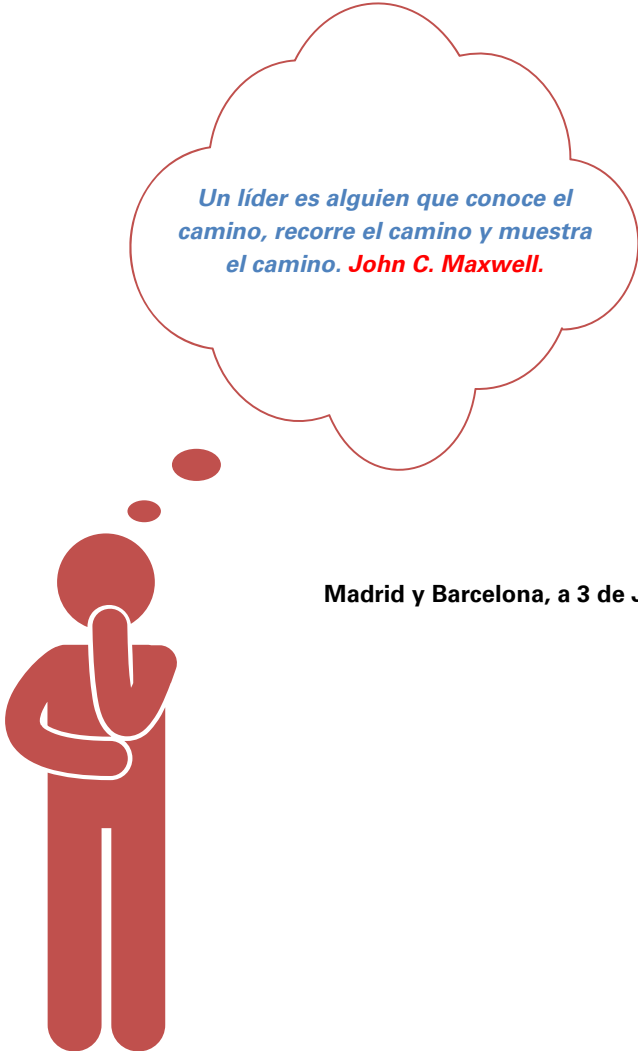
Agradecimientos

En primer lugar, agradecer especialmente la tutela y coordinación que nos ha hecho **Antonio Ruiz Va**, recordándonos la importancia de mantener la visión y el foco a lo largo de las sesiones de trabajo.

También queremos hacer una mención especial **a todos los directivos y directivas que han respondido la encuesta online preparada**. Gracias a sus opiniones y experiencia, hemos podido profundizar sobre las barreras con las que nos encontramos al ejercer el liderazgo con la transparencia deseada.

No por menos importante, agradecer especialmente la sinceridad y generosidad de los **altos directivos y directivas**, que han hecho un esfuerzo en sus ocupadas agendas para compartir su visión, experiencias y opinión con todos nosotros. Ha sido un magnífico ejemplo de actitud transparente y generosidad intelectual.

Y por último, gracias **a nuestras familias** por que el esfuerzo que hemos hecho para que este trabajo te llegue a ti, se ha traducido en menos tiempo para ellas.



*Un líder es alguien que conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino. **John C. Maxwell.***

Madrid y Barcelona, a 3 de Julio de 2015

«Se buscan hombres para viaje peligroso. Sueldo escaso. Frío extremo. Largos meses de completa oscuridad. Peligro constante. No se asegura el regreso. Honor y reconocimiento en caso de éxito».

Ernest Shackleton

En 1907 este anuncio en el Times causó idéntica impresión que ahora. Respondieron más de 5.000 aspirantes,

¿Quieres apuntarte tú también?...

